نموذج ترخيص

أنا الطالب : ماجد أحمد صالح العدوان أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

تدريب الموظفين العموميين - المشكلات والحلول
- دراسة مقارنة -

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: ماجد أحمد صالح العدوان .

التوقيع: Awdi

التاريخ: ٢٩ / ١٠ / ٢٠١٣م.

تدريب الموظفين العموميين – المشكلات والحلول

دراسة مقارنة

إعداد

مــاجــد أحمــد صالــح العــدوان

المشرف

الدكتــور بشــار جميــل عبدالهــادي

قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القانون

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تشرين أول ، 2013

قـرار لـجنـة المنـاقشـة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان "تدريب الموظفين العموميين – المشكلات والحلـول"
"دراسة مقارنة"

وأجيزت بتاريخ ٢٠١٣/١٠/٢٤.

الدكتور بشار جميل عبدالهادي.............................. مشــرفاً........................

أستاذ مشارك /القانون الإداري.

الدكتور نوفان منصور العجارمة .... عضواً.............................

أستاذ مشارك/القانون الإداري.

الدكتورة عبير بشير دبابنة.. عضواً.............................

أستاذ مشارك/ حقوق الإنسان.

الدكتور حمدي سليمان القبيلات........................ عضو خارجي.............................

أستاذ مشارك/ القانون الإداري – جامعة الإسراء.

الإهـــداء

" الى نور السماوات والأرض الذي لو ابتغ غير نوره في حياتي ولن ابتغي " .

" إلى أشرف الخلق سيدنا محمدبن عبدالله بن عبدالمطلبصلى الله عليه وسلم".

" إلى والـدى الكريمين " الذين ربيانى صغيرا ، وحفانى بعطفهما وحنانهما ، وغرسا فى قلبى محبة الإيمان وفى عقلى محبة العلم ، رزقهما الله الصحة والعافية.

" إلى زوجتى المخلصة " التى وقفت بجانبى وعملت جاهدة على أن توفر لى الاستقرار والهدوء حتى أنجز هذا العمل".

إلى ابنتى الغالية " ســـارة " التى رزقنى الله بها فكان ميلادها فاتحة خير لى وشمعة أنارت لى الطريق ".

" إلى أخوتى " الذين وقفـوا بجانبى وساعدونى بكل إمكانياتهـــــــــــــــم .

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

فأنى أتوجه أولا بحمد الله ، والشكر له الذى من على بنعم لا تقدر ولا تحصى ، ووفقنى أولاً لإختيار هذا البحث ، ووفقنى أخرا لإتمامه والذى أرجو أن يكون عنده مرضيا .

ثم أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذى الجليل الدكتور بشار جميل عبدالهادي ، فإنى إذ أتوجه بالتقدير له والثناء عليه والدعاء له وذلك من باب قول النبى(ص) " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " فلقد كان له الأثر الطيب فى أن يكون هذا البحث على ما هو عليه بفضل ما خصه الله به من بعد للنظر ، وغزارة فى العلم فلقد أفدت من توجيهاته السديدة ، ونصائحه الرشيدة ، وملحوظاته الدقيقة رغم كثرة أعماله ، وتشعب مسئولياته ، فما بخل علي بجهد أو وقت ،وصدق الإمام الشافعي حين قال:

أخي لن تنال العلم إلا بستة.... سأنبيك عن تفصيلها ببـيان

ذكاء وحرص واجتهاد وبلغة.... وصحبة أستاذ وطول زمان

والله أسأل أن يبارك له فى صحته ، وأن يرزقه العمر المديد حتى يعطي المزيد ، وأن ينفع به طلاب العلم ، إنه خير مأمول وأكرم مسئول .

كما واتوجه بجزيل الشكر والعرفان لاعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وتكرمهم بإبداء الملاحظات القيمة من أجل تقويم هذا العمل وتطويره .

الفهـــــــــــرس

تدريب الموظفين العموميّن – المشكلات والحلول
دراسة مقارنة

إعداد

ماجــد أحمــد صالــح العــدوان

المشرف

الدكتور بشـــار جميـــل عبدالهـــادي

ملخّــــــص

برزت فكرة الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه عملية تدريب الموظفين العموميّن للارتقاء بالجهاز الإداري والموظف العام ، حيث إن عدم وجود مثل هذه العملية من شأنه أن يؤدي إلى عدم النهوض والتطور في المهارات الادارية والوظيفية لهما .

وقد آثرنا اختيار موضوع تدريب الموظفين العموميّن – مع التركيز على المملكة الأردنية الهاشمية – كونه يهدف إلى إبراز الإطار القانوني لواجبات الوظيفة العامة ومسؤولياتها ، وحتى يأتي قيام الموظف العام بعمله صحيحاً وشرعياً أي متفقاً مع القانون ، وبذلك لا يكون عرضة للرقابة على مشروعية أعماله سواء من جانب الرؤساء أو من جانب القضاء ، مما يوفر جهد أجهزة الرقابة الإدارية وكذلك القضائية ، علاوة على السمعة الطيبة للجهاز الإداري ، فتسود الثقة في أعمال هذا الجهاز سواء من جانب الجمهور أومن جانب الجهاز الإداري نفسه، وبالتالي تقل المنازعات بينهما .

وكذلك آثرنا اختيار هذا الموضوع لبيان آلية تدريب الموظف العام ، باعتباره عملاً يستند إلى نص قانوني مقرر وفق نظام تشريعي ساري المفعول لدى معظم دول العالم ؛ رغبة من الباحث

في إيضاح الجوانب القانونية والادارية والتطبيقية التي تكتنف هذا الموضوع لغايات إقراره ، وتبيان الأفراد المخاطبين به ، وفترة تطبيقه والموازنات المالية المحددة له .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي المقارن من خلال دراسة مقارنة لتدريب الموظفين العموميّن في المملكة الأردنية الهاشمية ، وبعض الدول العربية الاخرى التي إخترناها .

وتواجه عملية تدريب الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية ، سواء تولت هذه العملية الإدارة العامة أو المراكز المتخصصة في التدريب ، مجموعة من العوائق النظرية والعملية والمالية .

وتتمثل المشكلات النظرية في إيجاد المتخصصين بوضع الخطط العلمية المناسبة للبرامج التدريبية ، بحيث تتناسب هذه البرامج والأهداف التي يرجو الجهاز الإداري تحقيقها من خلال إرسال موظفيه للتدرب على مثل هذه البرامج ووضع الآليات المناسبة لتقييم مخرجات العملية التدريبية .

وتتمثل المشكلات العملية التي يواجهها تدريب الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية في إيجاد الأساليب الحديثة لتدريبهم على تلك البرامج التي تغطي احتياجات الأجهزة الإدارية من المهارات والكفاءات التي تتطلبها طبيعة عملها ، وذلك من خلال دمج الأساليب النظرية والأساليب العملية في برنامج تدريبي واحد ، بحيث يتم تدريب الموظفين على الأمور النظرية من خلال الاستعانة بالجانب النظري ، وتدريبهم على الجانب العملي استعانة بالاساليب العملية ، حيث لا يرتكز البرنامج التدريبي الناجح على جانب دون الاخر ، مما يعطى لكل جانب من جوانب التدريب حقه وفاعليته .

وتتمثل المشكلات المالية لتدريب الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية بإيجاد الأساليب والمصادر التي تمول البرامج التدريبية ؛ لان أي برنامج تدريبي ناجح يحتاج الى تمويل مادي

كون هذه البرامج تعتبر من البرامج المكلفة مادياً والتي تخصص الدول الحديثة لها جزءاً من موازنتها لدعمها وتمويلها .

إن موضوعات هذه الدراسة الجديدة وضعت في إطار علمي يتصف بإبداء الآراء والاجتهادات والحلول المناسبة في كل موقع ، ونأمل أن يكون هذا الجهد العلمي المتواضع قد حقق الأهداف المرجوة .

المقدمة :

يعتبر تدريب الموظفين العموميّن في دولة من الدول، من أهم الأمور والموضوعات التي يجب الاهتمام بها ، سواء من الأجهزة المختصة أو من الباحثين العلميين؛ لما يقدمه هذا التدريب من نتائج تدعم النشاط الإداري للأجهزة الرسمية المختلفة ، ولما يؤدي إليه من رفع كفاءتها وفاعليتها وتزويدها بالقدرة الوظيفية والقدرة الشخصية على حد سواء ؛ لتحقيق مصلحة تلك الأجهزة ، وبالتالي المصلحة العامة التي هي أهم المصالح وأسماها .

إن التدريب الوظيفي يبدأ – في رأينا – منذ تعيين الشخص في الوظيفة العامة ، وينتهي بانتهاء خدمته فيها . ولذلك فإن مثل هذا التدريب يجب أن يكون متجدداً ومتطوراً باستمرار ؛ ليواكب المستجدات النظرية والعملية والتطبيقية والواقعية التي تعيشها الإدارة العامة، كما يجب أن يكون محله وموضوعه دائما الجانب الإداري والفني المتخصص ، وكذلك الجانب السلوكي– أو الأخلاقي – المتعلق بأداء الوظيفة العامة ، والتعامل خلال هذا الأداء مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمواطنين على اختلاف مستوياتهم وفئاتهم ، بالإضافة إلى الجانب القانوني الذي يحكم الوظيفة العامة والموظف العام من حيث التنظيم والالزام التشريعي ، ومن حيث ضبط تنفيذ الأعمال الوظيفية في إطار المشروعية والملاءمة معاً ؛ بغية تحقيق الأهداف الكبرى للدولة.

على أن الزوايا الثلاث التي ذكرناها ، والتي نرى بانها يجب أن تشمل التدريب الوظيفي بوجه عام ، لا تعني – في الوقت نفسه – أن يكون هذا التدريب مصبوباً في قواعد جامدة ، تنطوي تحت لوائها فئات الموظفين العموميّن أياً كانت مواقعهم الوظيفية ، وإنما يجب أن تراعي الجهة المختصة والمسؤولة عن التدريب الوظيفي في الدولة ، نوع الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الموظفون ومستوياتها ، وطبيعتها ، وموضوعاتها ، وأهدافها ، بالإضافة إلى قدراتهم الشخصية على استيعابها وإدراك أبعادها ، ومدى خضوعهم للتشريعات المختلفة التي تنظمها وتحكمها .

وفي ضوء ذلك ، فقد رأينا في هذه الدراسة العلمية المتواضعة ، أن لا نتدخل في معالجة هذه الأمور والموضوعات المتعلقة بفن التدريب وقواعده ومنهجيته وأساليبه الإدارية المحددة ، والتي قد تكون خاصة بكل جهاز إداري على حدة ، وإنما أردنا أن نعالج (أهم المشكلات الشمولية الأساسية) التي تواجه تدريب الموظفين العموميّن ، بغض النظرعن خصوصية وجزئية ومحدودية الأمور والاعتبارات التي ذكرناها ، بهدف محاولة الوصول إلى حلول علاجية للعملية التدريبية الوظيفية بأسرها ، لاعتقادنا بأن علاج الأوعية والقنوات والروافد الرئيسية الكبرى التي تصبّ في جوهر التدريب الوظيفي ، يؤدي إلى تدفق الحياة والصحة والسرعة والكفاءة والفاعلية في مختلف القنوات والجوانب والمحاور الأخرى للنشاط الإداري في الدولة .

إن دراستنا في هذا المجال ، ونظراً لإختلاف دول العالم في تشريعاتها وظروفها السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، ستتركز وتنصبّ على المملكة الأردنية الهاشمية ؛ لأنها الدولة التي نعيش فيها ، وندرك ظروفها المختلفة ، ونفهم طبيعتها وبيئتها القانونية ، ونستطيع الإلمام والمشاركة في تشريعاتها ، بالإضافة إلى تجاربنا الوظيفية التي عشناها ونعيشها فيها ، والتي كشفت لنا عن بعض الأمور المهمة المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث ستكون موضوع اهتمام وتحليل في هذه الدراسة .

وفي ضوء هذا التركيز والتخصيص ، يجدر القول بداءةً بأن التشريعات التي تنظم شؤون الموظفين العموميّن في المملكة الأردنية الهاشمية ، هي تشريعات كثيرة ومتعددة ومختلفة في أحكامها . فمثلاً هنالك نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) وتعديلاته الذي ينظم شؤون قطاع عريض جداً من موظفي الدولة . وهناك أنظمة خاصة بكل جامعة من الجامعات الأردنية الرسمية تنظم شؤون أعضاء الهيئات التدريسية فيها – وهم موظفون عموميون حسبما استقر على ذلك اجتهاد القضاء الإداري الأردني– بالإضافة إلى أنظمة أخرى تنظم شؤون الموظفين الإدرايين الآخرين في هذه الجامعات . وهناك أنظمة للموظفين العموميّن في عدد كبير آخر من المؤسسات العامة والرسمية ذات الاستقلال الإداري والمالي .

كما يجدر القول بداءةً أيضاً ، بأن الأجهزة المختصة بالتدريب الوظيفي في المملكة الأردنية الهاشمية ، هي أجهزة قليلة ومتناثرة ، لا تربطها ولا تجمعها مصلحة أو جهة واحدة ، ولا تحكمها سياسة استراتيجية شاملة خاصة ، وإنما يقوم كل جهاز فيها في ضوء بعض التشريعات ذات الأحكام المرنة التي تنظم أعماله واختصاصاته وأهدافه ، بتنظيم جوانب من التدريب الوظيفي ، يكون غالباً في صورة حلقات دراسية أو دورات تدريبية نظرية أو تطبيقة . ومن أمثلة هذه الأجهزة القليلة التي نتحدث عنها في هذا المجال (معهد الإدارة العامة) ، و(مركز الإستشارات والخدمات الفنية والدراسات) في الجامعة الأردنية ، و (مراكز خدمة المجتمع) في بعض الجامعات الأردنية الرسمية الأخرى ، بالإضافة إلى بعض المعاهد والمراكز الخاصة التي تقوم بمهمات تدريبية في نطاق ضيق ومحدود .

وفي ضوء ما تقدم ، يغدو من الصعب في هذه الدراسة – وبخاصة أمام هذا الكم من التشريعات وأمام تفرق هذه المعاهد والمراكز المتخصصة والمستقلة بسياساتها التدريبية – الدخول في موضوعات التدريب الوظيفي من حيث فنه وقواعده ومنهجيته وأساليبه الإدارية المحددة ، وبالتالي ، تكون دراسة أهم المشكلات التي تواجهه – بصفة عامة ومشتركة – واقتراح طرق علاجها ، هي الدراسة الأنسب والأكثر فائدة ومعقولية واتزاناً . ولعل هذا التبرير يعزز إقناعنا للقارئ الكريم بالمنهجية العلمية التي نعتزم السير على هديها وسراجها في تناول هذا الموضوع.

<u>مشكلة الدراسة :</u>

تثور إشكاليات الدراسة في النقاط التالية :

1 - النقص الموجود في نظام الخدمة المدنية الأردني وما جرى عليه من تعديلات ، بحيث لا ينص هذا النظام على إنشاء معهد متخصص لتدريب وتأهيل الموظفين العموميّن لكي يقوم الموظف الجديد الذي يلتحق ضمن كوادر الوظيفة العامة بدراسة أساسيات الإدارة العامة وأساليبها وما يتصل بها من ناحية نظرية ، وتطبيق هذه الأسس في الجهاز الإداري المقرر العمل به مستقبلاً ، بحيث يجمع الموظف العام الجانبين النظري والعملي في آن واحد .

2 -تسعى الأجهزة الإدارية إلى رفع كفاءة الموظفيين الجدد المعينين في ملاكها من خلال إرسالهم إلى دورات متخصصة في تدريب الجدد منهم ، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه الدورات على الرغم من الإيجابيات التي تحملها إلا أن لها بعض السلبيات والتي تتمثل في أن هذه الدورات هي عبارة عن دراسة نظرية لمهارات الاتصال ومهارات التعامل مع المواطنين وغيرها ، وهي بعيدة عن الواقع العملي الذي سيخضع له الموظف العام في حياته الوظيفية ، إذ إن معظم الدورات – على الرغم من فعاليتها – بعيدة كل البعد عن التدريب العملي الذي يهدف إلى كسر حاجز الخوف من الوظفية العامة والتعامل المباشر مع المواطنين وخصوصا عند الأشخاص الذين تخرجوا حديثاً من الجامعات والمعاهد والتحقوا مباشرة في الوظفية العامة .

3 -لا تأخذ الأجهزة الإدارية بعين الإعتبار التطورات العلمية الحديثة التي طرأت على المهارات الوظيفية التي قامت بتدريب موظفيها عليها فمثلاً ؛ لو قامت هذه الأجهزة بإرسال مجموعة من موظفيها للتدرب على نظام تكنولوجي معين للعمل به داخلها ولم تقم بإرسالهم لتجديد هذه المهارات بحسب ما توصلت إليه آخر التقنيات العلمية والمعرفية الحديثة فستصبح المهارات الوظيفية التي اكتسبها هؤلاء الموظفون مهارات قديمة لا جدوى منها قد تعيق العمل الإداري وقد يصبح هؤلاء الموظفون عقبة أمام سير المرافق العامة بانتظام واطراد ، وبالتالي عدم تقديم أفضل الخدمات للمواطنين مع إسراف في الوقت و الجهد و المال .

4 -قد لا تحرص الأجهزة الإدارية إلى إرسال الموظفين العموميّن العاملين لديها لدورات متخصصة عند ترفيعهم من درجة وظيفية إلى درجة أخرى ، علماً بأن الأعباء المفروضة على الموظف العام عندما كان يشغل درجته الحالية تختلف عن الأعباء المفروضة عليه عند ترفيعه إلى درجة أعلى ، فيتوجب على تلك الاجهزة عند ترفيع موظفيها من رتبة كاتب على سبيل المثال إلى درجة أعلى يستلم بموجبها رئيس قسم ارساله إلى معهد متخصص لتدريبه ورفع مستواه إلى أعلى ما يمكن من ناحية إدارة المرفق العام وحسن تسييره بانتظام وإطراد ، لأنه في المرحلة الأولى كان الموظف موظفاً بسيطاً ذي قدرات محدودة أما عند ترفيعة إلى درجة أعلى يتسلم بموجبها رئيس

قسم أو رئيس ديوان على سبيل المثال يصبح مسؤولاً عن مجموعة من الموظفين وتوكل إليه مجموعة من المهام التي تحتاج إلى كفاءة معرفية وإدارية أعلى من الكفاءة المعرفية والإدارية التي كانت لديه أثناء شغله للوظيفة السابقة .

5 -عدم قيام المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن بتطوير برامجها التدريبية التي تقوم بتدريب الموظفين الجدد عليها عند إرسالهم لها من قبل أجهزتهم الإدارية ، بحيث تصبح هذه البرامج برامج قديمة قياساً لما توصل إليه التقدم العلمي الحديث بحيث يقتصر تدريبهم على برامج تحتوي على مهارات وظيفية تقليدية لا يستفيدون منها في حياتهم العملية داخل الأجهزة الإدارية التي يعملون بها .

أسئلة الدراسة :

يتحدد السؤال الرئيس لهذه الدراسة في معرفة مختلف المعوقات النظرية والعملية والمالية التي تحدّ من التدريب الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية وفي بعض دول القانون المقارن، وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1 -هل تقوم المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن بتجديد برامجها التدريبية ، بحيث تعمل على إبتداع وظائف إدارية وتكنولوجية جديدة حسب ما يتطلبه التطور العلمي الحديث ، وبالتالي تقضي على البطالة الموجودة في سوق العمل ، أم تقتصر على تدريس الموظفين المتدربين على ما احتوته بطون الكتب من معلومات تقليدية قديمة؟.

2 -هل تتوافق البرامج التدريبية النظرية التي تقدمها المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن مع الواقع العملي الذي سيعمل به الموظف العام والذي التحق حديثاً في الوظيفة العامة؟.

3 -هل وصلت البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون العموميون إلى المستوى المطلوب والذي يكفي لرفع كفاءتهم للمستوى الذي توصل إليه العلم الحديث في المجالين؛ الإداري والتكنولوجي ؟.

4 -هل تكفي البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظف العام والذي التحق في الوظيفة العامة حديثاً لكسر حاجز الخوف والرهبة المتشكلة في نفسه كونه سيتعامل مع مختلف أطياف المواطنين لأول مرة؟.

5 -هل تكفي البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون العموميون القدماء لرفع كفاءتهم وبالتالي صقل شخصياتهم والوصول بهم إلى أعلى المستويات لنصنع منهم إداريين محترفين ؟.

6 -هل تقوم المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن بمواكبة آخر ما توصل إليه العلم الحديث في الأساليب الإدارية والتكنولوجية عند وضع البرامج التدريبية للموظفين أم تقتصر هذه المراكز على تدريبهم على البرامج التقليدية ؟.

7 -هل تلتزم الأجهزة الإدارية بإرسال موظفيها للخضوع لبرامج تدريبية متخصصة عند ترفيعهم من درجة إلى أخرى للارتقاء في مستواهم الإداري أم يكون الترفيع بشكل تلقائي دون الخضوع إلى مثل هذه البرامج المتخصصة ؟.

8 -هل تقوم الأجهزة الإدارية في الدولة بتشجيع موظفيها على إعداد دراسات وأبحاث متخصصة في مجال الارتقاء في الأساليب الإدارية واستعراض آخر ما توصل إليه العلم من فنون الإدارة الحديثة واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لرفع كفاءة الخدمات التي يقدمها المرفق العام للمواطنين المتعاملين معه ؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية تدريب الموظفين العموميّن بمجموعة من النقاط سيتم مناقشتها على النحو الآتي :

أ -كسر حاجز الخوف لدى الموظف العام الجديد والذي تخرج من الجامعة أو المعهد والتحق بالعمل الإداري حديثاً بعد خضوعه إلى الدورات المتخصصة بحيث يستطيع التعامل مع المواطنين ومع الأنظمة التكنولوجية التي تستخدمها الأجهزة الإدارية في تسيير المرفق العام بانتظام واطراد ، وبالتالي الوصول إلى أعلى الكفاءات في تقديم أعلى الخدمات لهم تقليصاً للوقت والجهد والمال .

ب -رفع كفاءات الموظفين العموميّن الموجودين لدى الأجهزة الإدارية وذلك عند إخضاعهم لدورات تدريبية متخصصة تمس مجال عملهم وتهدف إلى تطوير المعلومات لديهم والارتقاء بكفاءتهم للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في تقديم الخدمة .

ت -في الدول الموجود فيها معاهد ومراكز متخصصة لتدريب الموظف العام لاحتراف الأعمال الإدارية ، نجد أن هذه الوحدات تستطيع التمييز وبكل سهولة بين الموظف الكفء ذي الإبداع الإداري والموظف السيّئ الذي لا جدوى من تدريبه أو تعليمه بحيث ترتقي الأجهزة الإدارية إلى أعلى مستويات الجودة وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ث -كذلك تتمثل أهمية إخضاع الموظفين العموميّن لدورات تدريبية مستمرة في مواكبة الموظف العام لآخر ما توصل إليه العلم الحديث من اكتشافات جديدة في مختلف المجالات ، بحيث يرتقي هذا الموظف بخبراته الإدارية والتكنولوجية ويصبح تسييره للمرفق العام بانتظام واطراد أسهل في ظل ما توصل إليه العلم من هذا التقدم ، فإذا لم تقم الأجهزة الإدارية بإرسال موظفيها العموميّن إلى دورات مكثفة باستمرار عندها ستصبح المعلومات والمهارات الوظيفية الموجودة لديهم قديمة لا تصلح لمواكبة آخر ما توصل إليه العلم الحديث .

ج -كذلك يستفاد من عملية تدريب الموظفين العموميّن - وذلك بإخضاعهم إلى برامج تدريبية متخصصة - صقل شخصيتهم بحيث يصبح الموظف العام محترفاً في التعامل مع مختلف اطياف المواطنين ، وفي إدارة المرفق العام والتفاوض وإنشاء العقود وغيرها من ضروب العمل الإداري التي قد توكل إليه مهام القيام بها .

ح -كما يستفاد من البرامج التدريبية المتخصصة التي تقوم الأجهزة الإدارية في الدولة بإخضاع موظفيها إليها السماح لهؤلاء الموظفين بالابداع الإداري ، وذلك بعمل الحلقات التدريبية المفتوحة ، واختلاطهم مع الموظفين الآخرين والموجودين في الدوائر المختلفة والاستفادة من خبراتهم وتبادل الخبرات وصولاً بذلك إلى كسر حاجز الروتين الإداري والملل اليومي الذي قد تصل إليه بعض الإدارات بإدخال بعض الأنظمة الجديدة التي يقوم بابتداعها الموظفون الأكفاء بحيث تصل الأجهزة الإدارية إلى أفضل مستويات الرقي في تقديم الخدمة للمواطنين .

أهداف الدراسة:

أ -العامل النفسي ، وذلك بكسر حاجز الخوف لدى الموظف العام الجديد الذي يتعامل مع الجمهور لأول مرة وصقل شخصية الموظف العام القديم للارتقاء به إلى مستوى الإداري المحترف .

ب -الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة المعرفية والإدارية لدى الموظفين العموميّن .

ت -تدريب الموظفين العموميّن على أحدث ما توصل إليه العلم الحديث من الوسائل التكنولوجية وأساليب الإدارة العامة الحديثة .

ث -تشجيع الموظفين العموميّن على البحث والتقصي وذلك من خلال تكليفهم بإنشاء أوراق عمل ودراسات متخصصة في العلوم الإدارية والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الأجهزة الإدارية التي يعملون بها لرفع كفاءتهم المعرفية ورفد المكتبة القانونية والإدارية بآخر ما توصل إليه العلم الحديث في تطوير الأساليب الإدارية التقليدية والمزج بين هذه الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة .

ج -في الدول التي تعتمد على المعاهد أو المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّين تهدف هذه الوحدات إلى إبتداع شواغر إدارية جديدة تستقطب إليها الكفاءات الإدارية وبالتالي تقضي على البطالة الموجودة في سوق العمل من خلال رفد الأجهزة الإدارية بهذه الكفاءات ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها هذه الأجهزة للمواطنين .

<u>الدراسات السابقة :</u>

لقد دقق الباحث في مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأردنية والعربية ، وبالرغم من وجود عدد محدود من الدراسات حول تدريب الموظفين العموميّن إلا أنها لم تتناول الموضوع من الجوانب الشمولية ألاساسية التي تواجهه كالمشكلات النظرية والعملية والمالية ومن هذه الدراسات التي سنستعرضها على النحو الآتي .

1 -أطروحة دكتوراه بعنوان (**تعيين الموظفين العموميّن**) ، إعداد الدكتور منتصر عبدالله حامد المصري ، إشراف الدكتور على خطار شطناوي ، كلية الدراسات العليا ، كلية الحقوق ، جامعة عمان العربية ، 2005 . تتضمن هذه الدراسة ماهية الموظف العام والأسس التي تقوم الإدارة العامة باعتمادها في تعيين الموظفين العموميّن وطرق اختيارهم .

سيقوم الباحث بالاستعانة بما جاءت به هذه الأطروحة من كيفية وشروط تعيين الموظف العام ، إلا أنه سيزيد عليها بالتطرق إلى كيفية تدريب الموظفين العموميّن

وإرسالهم إلى المراكز والمعاهد المتخصصة بالتدريب بعد التعيين وأثناء حياتهم الوظيفية ولحين انتهاء خدمة الموظف العام بإحدى الوسائل التي حددها نظام الخدمة المدنية الأردني للوصول إلى رفع كفاءتهم الإدارية والمعرفية والعلمية إلى أعلى المستويات حفاظاً على سير المرفق العام بانتظام واطراد وسعياً للوصول إلى أعلى المستويات في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين اختصارا للوقت والجهد والمال.

2 –أطروحة دكتوراه بعنوان **(أثر تعيين الموظفين العموميّن في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية)** ، إعداد الدكتور حامد حمد خميس العمايرة ، إشراف الأستاذ الدكتور هاشم الحافظ ، كلية الدراسات العليا ، كلية الحقوق ، جامعة عمان العربية، 2006 . تضمنت هذه الدراسة التعريف بماهية الوظيفة العامة والموظف العام وطرق التعيين واختيار الموظف العام والأسس التي يجب على الإدارة العامة إتباعها في اختيار الكفاءات العلمية للوصول إلى حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد ، وسيقوم الباحث بالاستعانة بما جاء في موضوعات هذه الدراسة ، والزيادة عليها بالتطرق إلى كيفية تدريب الموظفين العموميّن الجدد والقدماء بإخضاعهم إلى برامج تدريبية متخصصة للوصول بهم إلى رفع مهاراتهم العلمية والعملية وتجديد هذه المهارات وإكسابهم المستمر لها وفق ما يستجد في حياتهم العملية على اثر التطور العلمي المستمر من بدء حياتهم الوظيفية إلى حين انتهاء خدمتهم بإحدى الأسباب التي نص عليها نظام الخدمة المدنية الأردني ، وصولا بذلك إلى صنع موظفين إداريين محترفين قادرين على تسيير المرفق العام والوصول به إلى أعلى المستويات في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين .

3 -رسالة ماجستير بعنوان **(عملية تدريب الموظف العام في الجزائر)** ، إعداد الطالب عبده عز الدين ، إشراف الدكتور عمار عوابدي ، جامعة الجزائر ، كلية الحقوق ، 2001_2002 . تضمنت هذه الدراسة مفهوم عملية التدريب الإداري في النظرية العملية ، والأساليب المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن في الجزائر ، وتعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات المتخصصة التي سيعتمد عليها الباحث في دراسته لهذا

الموضوع أثناء كتابته لهذه الأطروحة ، وسيقوم بالزيادة على هذه الموضوعات بدراسة هذه المواضيع في القانون الأردني والقوانين المقارنة مثل ؛ القانون المصري والجزائري واللبناني والقطري والسعودي وبعض دول القانون المقارن والتي قد تحتاج هذه الدراسة للتطرق إليها وصولاً إلى دراسة متكاملة في هذا الموضوع بحيث يستطيع قارئ هذه الدراسة الارتقاء في مستواه العلمي من مستجد في هذا الموضوع إلى متخصص في الأساليب الحديثة المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن .

4 -رسالة ماجستير بعنوان **(واقع التدريب الإداري في الاردن في القطاعين العام والخاص – دراسة ميدانية)** ، سوسن إبراهيم إرحيم ، جامعة اليرموك ، 2002 . تضمنت هذه الدراسة مفهوم التدريب الإداري ومراحل العملية التدريبية وعناصرها وأساليب التدريب وانواعه وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وأهمية ومستويات تحديد مثل هذه الاحتياجات ، ومعيقات التدريب وتقييم البرامج التدريبية وتصميمها ، وسيقوم الباحث بالاستعانة بهذه الدراسة والزيادة عليها بالتطرق إلى المشكلات المالية التي تواجه عملية التدريب الإداري وأهمية هذا الدعم وكيفية توفيره .

منهج البحث:

سيقوم الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، بحيث سيتم استعراض النصوص القانونية المتعلقة بتدريب الموظفين العموميّن في نظام الخدمة المدنية في المملكة الاردنية الهاشمية وتعديلاته ، والبرامج التدريبية المعتمدة في المراكز المتخصصة لتدريب الموظفين العموميّن ومقارنة هذه البرامج والوقوف على سلبياتها وإيجابياتها ، وكذلك سيقوم الباحث بالتعرض وبشيء من التفصيل والبيان لموقف بعض التشريعات المقارنة فيما يتعلق بتدريب الموظفين العموميّن لديها وما هي الوسائل القانونية التي تنظم مسألة تدريب الموظفين في تلك الدول وبموجب أي قانون ، وهذا كله سيؤدي بنا للوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تقابلها مجموعة من التوصيات المتواضعة التي نقدمها للمشرع الأردني ومراكز تدريب الموظفين العموميّن المتخصصة للارتقاء بمستوى الموظفين العموميّن نحو الأفضل .

وبنـــاءً على ما تقدم فإننا نستأذن القارئ الكريم في تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية، تتناول الجوانب النظرية والعملية التطبيقية والمالية للموضوع على النحو التالي :

المقدمـــــة :

الفصل الأول : المشكلات النظرية في تدريب الموظفين العموميّن .

المبحث الأول : أهداف التدريب والأسلوب الع   لمي في التخطيط له .

المبحث الثاني : مستوى المدربين ومدى كفاءتهم .

الفصل الثاني : المشكلات العملية والتطبيقية في تدريب الموظفين العموميّن .

المبحث الأول : إدارة التدريب وآلياته وتنفيذه .

المبحث الثاني: أدوات التدريب ومدده الزمنية .

الفصل الثالث : المشكلات المالية والتمويلية في تدريب الموظفين العموميّن .

المبحث الأول : أهمية الدعم المالي للتدريب وآثاره .

المبحث الثاني : كيفية توفير الدعم المالي للتدريب .

الخاتمـــــة .

النتائــــج .

التوصيـــات .

الفصل الأول

المشكلات النظرية في تدريب الموظفين العموميّن

تمهيـــــد :

يُعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تعتمد عليها القطاعات الإنتاجية والخدمية سواء في الدول المتقدمة أو النامية ، فمهما تقدمت الدراسات والأبحاث العلمية في إنتاج الآلات والبرامج التي تسعى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتقديم الخدمة المطلوبة بأقل وقت ممكن ، فانه لا يمكن الإستغناء عن الإنسان – العامل البشري – كونه هو الذي إخترع هذه الأشياء وهو القادر على تشغيلها وتسييرها بالشكل الصحيح لتحقيق الغاية المرجوة منها .

فالهدف من مواكبة التطور العلمي في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية هو رفع كفاءة الخدمة المقدمة للمستهلك بالنسبة للقطاع الخاص ، وللمواطنين المستفيدين من خدمات القطاع العام ، وبالتالي تبرز الغاية من مواكبة التطورات الإنتاجية والخدمية المختلفة حيث لا يمكن الإستغناء عن هذا العامل ، لذلك لا بُد من أن يقوم القطاع الخاص والقطاع العام في أي دولة بتخصيص جزء من موازنة أجهزته لتدريب وتأهيل العاملين لديه وذلك للإرتقاء بالخدمات المقدمة للمنتفعين منها ، وتحقيق الغاية المرجوة من القطاع العام بالذات ، والمتمثلة في الإبقاء على سيرالمرفق العام بإنتظام وإطراد .

وسنتحدث في هذا الفصل عن المشكلات النظرية في تدريب الموظفين العموميّن ، لأن هذا الموضوع يعتبر من أهم الموضوعات التي يجب على الباحث التطرق لها عند دراسة مثل هذا الموضوع ، وذلك لأن هناك مجموعة من المشكلات العملية والنظرية التي تواجهه ، وتتمثل هذه المشكلات في إيجاد البرامج التدريبية الحديثة التي تهدف إلى صقل مهارات الموظف العام وجعله قادراً على مواكبة التطورات العلمية ، كما تتمثل هذه المشكلات أيضاً في إيجاد الجهة الممولة للبرامج التدريبية لأن هذا النوع من البرامج مكلف إقتصادياً ومالياً ، حيث يتطلب إيجاد المراكز المتخصصة التي تقوم على تدريب الموظفين العموميّن في إطارهذا النوع من البرامج.

وبناءً على ما تقدم ، فإن دراستنا ستقتصر في هذا الفصل على تناول المشكلات النظرية في تدريب الموظفين العموميّن وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول : أهــداف التدريب والأسلوب العلّمي في التخطيط له .

المبحث الثاني : مستوى المدربين ومدى كفاءتهم .

المبحث الأول

أهــداف التدريب والأسلوب العلّمي في التخطيط له

سنتحدث في هذا المبحث عن أهداف تدريب الموظفين العموميّن (**المطلب الأول**) ، وعن الأسلوب العلمي في التخطيط له (**المطلب الثاني**) ، وفقاً للتفصيل الآتي .

المطلب الأول

أهداف تدريب الموظفين العموميّن

بداية وقبل الحديث عن الأهداف المرجوة من تدريب الموظفين العموميّن ، لا بد من التطرق بإيجاز إلى مآهية هذا التدريب وأنواعه ، ومن ثم الحديث عن أهداف التدريب وذلك على النحو الآتي .

أولاً : مآهية تدريب الموظفين العموميّن وأنواعه:

يحتل التدريب الإداري مكانةً مهمة قياساً على الأنشطة الأخرى التي تهدف إلى رفع الكفاءة الوظيفية وتحسين العمل والصعود به إلى ما هو أفضل ، حيث أن هذا التدريب من جانب يلامس عدداً من الأنشطة المتخصصة في مجالات الإدارة العامة منها إدارة شــؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي و التنمية الإدارية ، ومن جانب آخر نجد بأنه أصبــح وظيفــة (مهنة) متخصصة لها أفرادها المتمثلين في المدربين الذين يقومون على تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها ، حيث أصبح عملية دائمة تمارسها الإدارة بشكل منتظم في مختلف مؤسساتها العامة .

وبإستقراء ما كتبه الفقه الإداري في مجال تدريب الموظفين العموميّن ، لم نجد تعريفاً جامعاً مانعاً يجمع في ثناياه مآهية التدريب وحدوده وأهدافه والأهمية التي ترجوها الإدارة العامة عند إبتعاث موظفيها وإشراكهم في البرامج التدريبية .

فقد عرف جانب من الفقه تدريب الموظفين العموميّن بقوله إنه " زيادة كفاية الفرد الإنتاجية ، وكذلك زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد ، وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكاناته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن إستغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل متعاونة لتحقيق أهــداف معينة ".[1]

وعرف جانب آخر من الفقه تدريب الموظفين العموميّن بأنه "عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والإتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة ، والأنماط السلوكية ، والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والإقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق".[2]

ورأى جانب آخر من الفقه بأن التدريب الإداري " هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها وإتجهاتها بشكل إيجابي " .[3]

كما رأى جانب آخر من الفقه بأنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة إحتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها ".[4]

---

[1] حربي ، و قريطم ، محمد أنور (1962) ، **الأسس العامة للتدريب** ، دار المعارف ، مصر ، صفحة 17.

[2] برعي ، محمد جمال (1972) ، **التدريب والتنمية** ، عالم الكتاب ، القاهرة ، صفحة 29 .

[3] دره ، عبد الباري (1980) ، **التدريب الإداري: بيئته ، إسمه ، وإفتراضاته الفكرية** ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، المجلد الرابع ، السنة الرابعة ، منشور في الصفحات 60-71 .

[4] الطعاني ، حسن أحمد (2007) ، **التدريب الإداري المعاصر** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن، صفحة 15 .

وعرّفه جانب آخر بأنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على إختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم وإتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها ".[1]

وبالإطلاع على أهم التشريعات الأردنية المتعلقة بالوظيفة العامة نجد أن المشرع الأردني قد نظم تدريب الموظفين العموميّن في الفصل الخامس عشر من نظام الخدمة المدنية رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته في المواد (119–139) تحت عنوان التدريـــب والإيفـــاد .

وبإستقراء ما تقدم من نصوص ، نجد أن المشرع الأردني قد عرف التدريب بأنه " إخضاع الموظفين العموميّن إلى برامج تدريبية شاملة ، تهدف إلى رفع كفاءتهم في جميع المجالات ، وتزويدهم بالمهارات والخِبرات والمؤهلات اللآزمة لرفع كفاءة الأداء والتعامل مع المستجدات الحديثة في أساليب ووسائل العمل في مختلف المجالات ، مما ينعكس بدوره إيجاباً على مستوى الأداء في الجهاز الإداري".[2]

وبالإطلاع على أحد التشريعات المقارنة المتعلقة بتدريب الموظفين العموميّن ، نجد أن المشرع المصري قد نظم تدريبهم في قانون العاملين المدنييّن بالدولة رقم 47 لسنة 1978 وتعديلاته في المواد (47–53) ، حيث أناط بالوحدات الإدارية تحديد إحتياجات موظفيها من البرامج التدريبية، ولم يضع تعريفاً جامعاً مانعاً يضم في ثناياه مفهوماً يحدد من خلاله المقصود بتدريب الموظفين العموميّن .

وفي اطار ما تقدم ، يرى الباحث أن تدريب الموظف العام هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له مسبقاً والذي يرمي الى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات

---

[1] الدوري ، حسين (1985) ، **إعداد وتدريب القوى البشرية** ، المكتبة الوطنية ، بغداد ، صفحة 157 .

[2] نصت الفقرة (أ) من المادة (119) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته على أنه: (تهدف عملية التدريب والإيفاد إلى رفع كفاءة الجهاز الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات بما يحقق كفاءة الأداء والتعامل مع المستجدات الحديثة في أساليب ووسائل العمل في مختلف المجالات واعتبارها جزءاً من برامج التطوير الشاملة) .

والمهارات والخبرات والإتجاهات ومعدلات الأداء الوظيفي وطرق العمل والسلوكيات المختلفة المكتسبة من البرامج التدريبية المتخصصة للخاضعين لها .

كما يرى الباحث أن تدريب الموظفين العموميّن يتخذ مجموعة من الصور تتمثل في الآتي :

1) **التدريـــب القانوني :**

ويهدف هذا النوع إلى تدريب الموظفين على آلية تطبيق التشريعات الناظمة للوظيفة العامة ، وبالتالي إلى إكساب المتدربين بعض المهارات القانونية للتعامل مع هذه التشريعات التي يمارسونها حفاظاً على سير المرفق العام بإنتظام وإطراد .

2) **التدريب الإداري :**[(1)]

ويقصد به "التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل كالأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات . وتمثل هذه الأعمال جانباً مهماً من جوانب الأعمال الإدارية ، حيث تتوقف كفاءة الجهاز الإداري على إنتظام العمل في هذه المجالات ".[(2)]

كما عرفه جانب آخر من الفقه بأنه " التدريب على الأعمال ذات الطابع المتشابه بمختلف هيئات الدولة وأجهزتها ومنظماتها ، مثل أعمال الشؤون المالية ، أعمال المخازن والمشتريات ، الأعمال الكتابية ، الطباعة ، أعمال السجلات والمحفوظات ".[(3)]

ويهدف هذا النوع من التدريب – في تقدير الباحث – إلى تطوير الأساليب الإدارية التي يمارسها الموظفون في مراكز عملهم ، وذلك بتدريبهم على آخر ما توصلت إليه الأبحاث في

[(1)]انظر في ذلك : عبد اللطيف موسى ، محمود (2006) ، **الدافعية للتدريب الإداري : في ضوء التحديات العالمية والمحلية** ، (ط1) ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، صفحة 82 .

[(2)] الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (2009) ، **التدريب الإداري : المدربون والمتدربون واساليب التدريب** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، صفحة 35 .

[(3)] برعي ، محمد جمال (1970) ، **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية** ، (ط1) ، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، صفحة 506.

العلوم الإدارية من أجل الإرتقاء بالأساليب المتبعة في إدارة المرفق العام ، وتهيئتهم لإستلام مناصب إدارية أعلى من المناصب الإدارية التي كانوا يشغلونها قبل خضوعهم للبرامج التدريبية ، وذلك حرصاً على سير المرفق العام بإنتظام وإطراد . [1] فالتدريب الإداري يهدف إلى التنمية الإدارية في مختلف المستويات التي تمارس أعمالاً إدارية أو قيادية ، والتنمية الإدارية هي " تنمية المهارة الوظيفية من خلال إكساب الأفراد القدرة على التوجيه وتدريب المرؤوسين وتنسيق أعمالهم وتحقيق أكبر قدر من التعاون بينهم ، كما انها تعمل على إكساب القياديين المهارة في التنظيم وتحسين طرق الأداء ، ودعم الأفراد بالقدرة على التخطيط ورسم السياسات الطويلة المدى التي تنظم عمل الأجهزة الإدارية وإنتاجها ، والتعاون في ذلك مع بقية أجهزة الدولة ومنظماتها الإدارية داخل إطار الخطط الكبرى على مستوى الدولة ".[2]

3) التدريب المهني والفني :

ويقصد به – في معناه الشمولي – " إعداد الفرد مهنياً وفنياً لمباشرة مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته العملية وإكسابه مهارات جديدة " .[3]

ان الكوادر البشرية العاملة في الإدارة العامة تنقسم إلى نوعيـــن ، كوادر إداريـــة وكوادر فنيـــة (مهنية) ، فبعد أن تنتهي هذه الإدارة من تدريب موظفيها على الأساليب الإدارية الواجب إتباعها في إدارة المرفق العام حفاظاً على سيره بإنتظام وإطراد ، تقوم بتدريب كوادرها الفنية على آخر ما توصل اليه العلم الحديث في الوسائل التكنولوجية لإدارة وتشغيل الأجهزة والآلآت العاملة في المرفق العام من أجل تقديم أفضل الخدمات للمنتفعين من توفير للوقت والجهد والمال .[4]

---

[1] انظر في ذلك : موسى ، غانم فنجان (1980) ، **التدريب وتطوير الكفاءات الإنتاجية للقـــوى العاملـــة** ، مطبعة مؤسسة الثقافة العالمية ، بغـــداد ، صفحة 35 وما بعدها . كذلك السلمي ، علـــي (1970) ، **التدريب الإداري** ، مطبعة المعرفة ، جامعة الدول العربية ، صفحة 9 وما بعدها .

[2] برعي ، محمد جمال ، مرجع سابق ، صفحة 505 .

[3] برعي ، محمد جمال ، مرجع سابق ، صفحة 539 .

[4] انظر في ذلك : موسى ، غانم فنجان ، مرجع سابق ، صفحة 36 .

فالتدريب المهني أو (الفني) يهدف الى[1] :

- تنمية المهارات الفنية والعضوية للموظفين في مختلف القطاعات الادارية لسد حاجة الأجهزة الإدارية من ذوي الكفاءة المهنية العالية والمدربة على أسس علمية ومهنية صحيحة ، لمختلف المهن والوظائف .

- رفع الروح المعنوية للموظفين الخاضعين للعملية التدريبية وبالتالي إعداد قوى عاملة ماهرة من شأنها مواجهة التطورات الإدارية والفنية اولاً بأول .

- مواجهة مشكلة النقص الوظيفي الفني ، اذ بهذا النوع من التدريب يتم تأهيل بعض الأشخاص الذين قد لا يحملون مؤهلات علمية ، وبالتالي يزيد تدفق هذه القوى العاملة الى العمل المهني مما يؤدي الى رفع مستوى أداء الأجهزة الإدارية في الدولة .

ثانياً : أهداف تدريب الموظفين العموميّن :

بإستعراض ما ورد في ثنايا التعريفات التي جاء بها الفقه والتشريع المقارن ، نجد أن عدداً من التشريعات المقارنة والناظمة للوظيفة العامة ، تهدف إلى صقل شخصية الموظفين العموميّن ورفع كفاءتهم العلمية والعملية ، وإكسابهم مهارات تهدف إلى الإرتقاء بالجهاز الإداري الذي يعملون فيه ، من خلال نقل الخبرات المكتسبة إلى زملائهم في الإدارة ، بإعتبارهم فريق عمل واحد ، مما يؤدي إلى حسن سير المرفق العام بإنتظام وإطراد .

وسنتستعرض الآن اهم الأهداف المرجوة من تدريب الموظفين العموميّن والتي تتمثل فيما يأتي.

---

[1] برعي ، محمد جمال ، مرجع سابق ، صفحة 541 .

1) صقل شخصية الموظفين العموميّن :

يخضع الموظف العام عند تعيّنه في الوظيفة العامة في بعض الأجهزة الإدارية إلى دورة تسمى بدورة الموظف الجديد .[1] وتهدف الإدارة من خلالها إلى تعريف هذا الموظف بمآهية العمل الإداري[2]، وصقل شخصيته للتعامل مع الجمهور ، بحيث يستطيع استيعاب جميع أصناف المراجعين من المواطنين مهما إختلفت شخصياتهم وأساليبهم في التعامل ، وبالتالي نجد أن مثل هذه المهارات غير موجودة عند بعض الأشخاص ، بل يكتسبوها عند إخضاعهم لهذا النوع من البرامج التدريبية ، بحيث يتغير سلوك الموظف بشكل إيجابي لسد الثغرة بين الأداء الفعلي للعمل الوظيفي وبين مستوى الأداء المرجو تحقيقه .[3]

ويرى الباحث ، بأن التدريب الإداري لا يقتصر فقط على خدمة أهداف العمل في الجهاز الإداري ، بل يتعدى ذلك إلى خدمة الموظفين العاملين في هذا الجهاز من خلال زيادة كفاءتهم وفعاليتهم ، مما يؤدي إلى اكتسابهم لخبرات جديدة يستطيعون بها تحمل المسؤوليات الأكبر والثقة في النفس والقدرة على العمل دون حاجة إلى الإعتماد على طلب المساعدة من الاخرين ، وبالتالي رفع الروح المعنوية نتيجة للخبرات التي قد إكتسبوها من هذا التدريب .

2) رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف العام :

تهدف الإدارة من وضع البرامج التدريبية وإخضاع العاملين لديها لهذا النوع من البرامج أو إرسالهم إلى مراكز متخصصة بالتدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفيها من خلال

---

[1] يعقد معهد الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية دورة تحت مسمى **(دورة الموظف الجديد لموظفي الوزارات حديثي التعيين)** وتتضمن هذه الدورة مجموعة من البرامج من أهمها برنامج التعامل مع الجمهور والذي يهدف إلى صقل شخصية الموظف العام .

[2] الحلبي ، حسن (1993) ، **تدريب الموظف** ، (ط1) ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ،صفحة 45 .

[3] ياغي ، محمد عبدالفتاح (2003) ، **التدريب الإداري : بين النظرية والتطبيق** ، (ط2) ، مركز احمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، صفحة 10 .

تعليمهم الطرق الجديدة التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال عملهم [1] لتحسين ورفع قدرتهم الإنتاجية بحيث يكونوا قادرين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بسهولة ويسر ، محافظين بذلك على حسن سير المرفق العام بإنتظامٍ وإطراد .

3) رفع الكفاءة الإنتاجية للإدارة العامة :

تهدف الأجهزة الإدارية العامة من خلال تدريب موظفيها على البرامج الحديثة وإرسالهم إلى المراكز المتخصصة بذلك إلى مواكبة آخر ما توصل إليه العلم الحديث من خلال إدخال وسائل الإتصال الحديثة التي تهدف بدورها إلى سهولة إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والمال على مراجعيها ، وتنظيم الفائض الوظيفي الذي قد يحدث في بعض أجهزتها الإدارية تحت منافع وفوائد وسائل التكنولوجيا الحديثة الحاسب الآلي مثلاً ، حيث يتم تدريب الموظفين على مهارات جديدة يكونوا معها قادرين على ممارسة وظائف مستحدثة وفقاً للتطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت ضرورية للأجهزة الإدارية .[2]

4) تنمية الروح القيادية لدى الموظفين العموميّن :

تهدف الأجهزة الإدارية من خلال إخضاع موظفيها إلى برامج تدريبية متخصصة في مجال علم الإدارة العامة والقيادة الإدارية وإبتعاثهم إلى مراكز متخصصة بالتدريب على هذا النوع من البرامج ، إلى زيادة الكفاءة المعرفية لديهم وصقل شخصيتهم القيادية للنهوض بها نحو إستلام وظائف عامة قيادية أعلى من الوظائف التي يشغلوها قبل خضوعهم لمثل هذا النوع من الدورات. [3] كما ينعكس هذا النوع من التدريب إيجاباً على شخصية الموظفين

---

[1] الطماوي ، سليمان (1969) ، **مبادئ الإدارة العامة** ، (ط4) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، صفحة 550 وما بعدها .

[2] انظر في ذلك : الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 550 وما بعدها . كذلك انظر دره ، مرجع سابق ، صفحة 65 . وكذلك برعي ، محمد جمال ، مرجع سابق ، صفحة 170 . وكذلك الختاتنة ، سامي محسن (2011) ، **علم النفس الإداري** ، (ط1) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، صفحة 278 .

[3] الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 46 .

العموميّن من حيث ، زيادة ثقتهم بأنفسهم وإظهار المواهب الفردية الموجودة لديهم [1]، مما يؤدي إلى إبداع الموظف [2]، والتقليل من الأخطاء التي قد يرتكبها أثناء ممارسته لعمله الحالي ، لأن هذه الدورات التدريبية الإدارية تهدف إلى الإرتقاء به من مستوى اداري إلى مستوى اعلى،[3] وبذلك لا تبقى هذه المناصب حكراً على موظفين معينين .

5) إعـــداد المدربيـــن :

تهدف الأجهزة الإدارية من خلال إلحاق موظفيها في البرامج التدريبية المتقدمة والتي ترمي إلى إعداد مدربين متخصصين في فروع الإدارة أو التكنولوجيا ، إلى توافر مدربين متخصصين لتدريب الموظفين حديثي التعيّن على تلك البرامج التي أصبح زملاؤهم الذين إلتحقوا بمثل هذه الدورات أو البرامج متخصصين في التدريب عليها [4] ، وبالتالي فاننا نجد أن تلك الأجهزة الإدارية تقوم إذا ما إتبعت مثل هذه الطريقة بتوفير الكلف المالية والإدارية المترتبة على إلحاق موظفيها بالبرامج التدريبية المتخصصة ، لا سيما وأن مثل هذه البرامج تتميز بأنها ذات كلفة مالية عالية .[5]

وبناءً على ما تقدم ، وبعد إستعراض الأهداف الأساسية التي ترمي الإدارة إلى تحقيقها من خلال تدريب الموظفين العموميّن العاملين لديها ، فاننا نستأذن القارئ الكريم في الحديث عن الأساليب التي تتبعها هذه الإدارة في التخطيط المسبق لإنجاح البرامج التدريبية التي تعقد لديها أو التي تقوم معها بإبتعاث موظفيها للإشتراك فيها وهذا ما سنتناوله في حديثنا الآتي .

---

[1] حربي ، وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 25 .

[2] ياغي ، محمد عبدالفتاح (1983) ، **أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية : مفهومها ، طرق وأساليب تحديدها** ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، المجلد السابع ، لسنة 1983 ، منشور في الصفحات 20– 29 .

[3] الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 550 .

[4] **الكتاب السنوي في الإدارة العامة** (1982) ، التنمية الإدارية والتدريب ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، (ط1) ، صفحة 67 – 70 .

[5] حربي ، وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 25 .

المطلب الثاني

الأسلوب العلمي في تخطيط تدريب الموظفين العموميّن

تتبع الدولة مجموعة من الأساليب العلمية في وضع الخطط الإستراتيجية لإعداد البرامج التدريبية التي يخضع لها موظفوها في كافة القطاعات ولجميع مراحل حياتهم الوظيفية .

وتعتبر الدول الفقيرة الى وجود المراكز والمعاهد التدريبية المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن من الدول التي يقع على عاتقها وضع مثل هذه الخطط والإستراتيجيات لملء الفراغ الذي يتركه عدم وجود جهة متخصصة في تدريب اولئك الموظفين العموميّن العاملين في قطاعاتها المختلفة ، بحيث يتولى كل قطاع من قطاعات الدولة تدريب موظفيه العموميّن ، وذلك على خلاف الدول الأخرى التي توجد فيها مراكز متخصصة لتدريبهم .

ويجب على المسؤولين في الإدارة العامة عند وضع مثل هذه الخطط و الإستراتيجيات الأخذ بعين الإعتبار حاجات قطاعات الدولة من البرامج التدريبية المختلفة ، كما يجب أن تتمتع الخطط التي يضعها اولئك المسؤولين عند إنشاء البرامج التدريبية بالوضوح والكفاية وبمواكبة مستجدات العلم الحديث بحيث تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها .

ومن أجل الوصول إلى دراسة كافية في الأسلوب العلمي الذي يجب أن يتبع في التخطيط للبرامج التدريبية ، لا بد من إستعراض الأسس والركائز التي يقوم عليها هذا التخطيط ، وسيقوم الباحث بإستعراض هذه الأسس على النحو الآتي .

1) تحديد إحتياجات المؤسسة من البرامج التدريبية :

يجب على الأجهزة الإدارية عند إقدامها على وضع برامج لتدريب موظفيها ، تحديد حاجاتها من هذه البرامج التدريبية من حيث نوعها وآلية تطبيقها وزمان ومكان إنعقادها ،

للوصول إلى أعلى المستويات في رفع كفاءة موظفيها [1] . فإذا قامت هذه الأجهزة بإدخال وسائل تكنولوجية حديثة على نظام العمل ، فإنها بحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للتدريب على إستخدام هذا النوع من نظم المعلومات الحديثة [2].
وإذا قام أحد الأجهزة الإدارية التابعة للقطاع الصناعي للدولة – على سبيل المثال – بإدخال الآت حديثة لتصنيع مادة معينة أو رفع جودتها التصنيعية ، فيجدر على إدارة هذا الجهاز الإداري عقد دورات للموظفين المرشحين للعمل على هذا النوع من الالآت ليصبحوا متخصصين بالعمل عليها وصيانتها على الوجه الفني الصحيح .

2) تحديد الأهداف المرجو تحقيقها من البرامج التدريبية :

يجب على الأجهزة الإدارية العامة وضع تصوّر شامل للأهداف التي ينبغي تحقيقها من البرامج التدريبية التي تضعها وتهدف من خلالها إلى إشراك الموظفين فيها لرفع كفاءتهم العلمية والعملية . فمثلاً ؛ عندما تقوم هذه الأجهزة بوضع برنامج لتدريب الموظفين الجدد ، فلا بُدّ أن تضع في عين الإعتبار الأهداف المرجو تحقيقها من هذا البرنامج وتتمثل هذه الأهداف في صقل شخصية الموظف العام وكيفية تعامله مع الجمهور والتعرف على مفهوم الإدارة والعمل الإداري والترفيع والتقييم وغير ذلك من مقومات العمل الإداري الذي انتسب اليه . [3] فمتى عُرفت الأهداف المرجوة من أي برنامج تدريبي حُددت نسبة نجاح هذا البرنامج وذلك بقياس مدى تحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع بعد إنعقاد الدورة

---

[1] نصت المادة (24) من قانون العاملين في الدولة المصري الجديد على ان " تتولى الوزارات والمصالح والهيئات العامة تحديد إحتياجات تدريب العاملين بها وتوفير وسائله وتتبع نتائجه وفقاً للبرامج التي تضعها كل منها في مجال خطط إعداد العاملين لديها " ، مشار إليها في الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 543 .

[2] انظر في ذلك : الأسس المتبعة في تحديد الإحتياجات التدريبية ، كاران ، برهة (1982) ، **تحديد الإحتياجات التدريبية** ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، المجلد السادس ، لسنة 1982 ، منشور في الصفحات 92-95.

[3] انظر في هذا المجال :
Keet Kinan : **The management guide to understanding behavior** , ravette book , London , 1996 , p . 15 .

التدريبية[1]. فالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة تُظهر لدى الباحث مدى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي .

3) تحديد المادة التدريبية :

بعد أن تنتهي الأجهزة الإدارية المعنية من وضع إحتياجاتها من البرامج التدريبية والأهداف المرجو تحقيقها من هذه البرامج ، لا بد من القيام بتحديد المادة التدريبية التي سيقوم مدربيها بتدريب موظفيها عليها .

ويقصد بتحديد المادة التدريبية "تحديد المواد التي تعطى للمدربين والتي تتعلق بالموضوعات التي سيدرسها هؤلاء المدربون أثناء عملية التدريب كالكتب والمذكرات والمقالات والمحاضرات والبحوث والتقارير والحالات الدراسية وغيرها ، والتي يمكن أن تكون مرجعاً للموظفين المتدربين بعد الإنتهاء من عملية التدريب ، حيث يمكن عودتهم إليها من حين إلى آخر لإستذكار ما تم تدريبهم عليه".[2]

ويرى الباحث بأنه يجب أن تتوافر في المادة التدريبية مجموعة من الشروط لتحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي ، وتتمثل اهم هذه الشروط فيما يأتي :

- يجب أن تتسم المادة التدريبية بالتشويق العلمي والفني بقدر الإمكان ، بحيث تثير رغبة المتدرب بالتعلم وفهم مادة وموضوعات التدريب .[3]

- يجب أن يراعي أولئك الذين يضعوا المادة التدريبية أن تكون هذه المادة وثيقة الصلة بالإحتياجات التدريبية للجهاز الإداري وبالأهداف المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي.

---

[1] قارن في هذا المعنى : دره ، مرجع سابق ، صفحة 66 .

[2] انظر في هذا المجال : خليفات ، عصام عطاالله حسين (2010) ، **تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية** ، (ط1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 96 .

[3] قارن في هذا المجال : خليفات ، المرجع السابق ، صفحة 96 .

- أن تراعي المادة التدريبية المستوى الفكري والعلمي والوظيفي للمتدربين بحيث تكون ملائمة لمستواهم ، إذ من الأفضل أن يكون هؤلاء المتدربون في برنامج تدريبي واحد ، وعلى مستوى فكري وعلمي ووظيفيّ متقارب .

- يجب على المدرب الناجح تقسيم المادة التدريبية التي يقوم بالتدريب عليها إلى أقسام مناسبة ، فمثلاً يشرح جوانب السلوك الإداري للموظف العام ويختار الأسلوب العلمي المناسب للتدريب عليها ، ثم ينتقل إلى الجزء الثاني من المادة التدريبية فيشرح مثلاً الجوانب التأديبية لهذا الموظف ، بحيث يقوم بإختيار الأسلوب المناسب لشرحها وإيصال المعلومة للمتدربين ، وبعد الإنتهاء منها يقوم بالإنتقال إلى الجزء الثالث من المادة التدريبية كالجزء الفني والتطبيقات العملية بحيث يقوم بإختيار الأسلوب العلمي المناسب للتدريب عليها ، وهكــذا إلى أن ينتهي التدريب على جميع اجزاء وجوانب البرنامج المراد التدريب عليه .[1]

4) تحديد فئة المتدربين الذين سيتم توجيه البرنامج التدريبي إليهم :

يتعين على الأجهزة الإدارية العامة اذا أرادت أن تحقق أعلى مستوى من الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية التي سيتم تدريب الموظفين عليها ، أن تقوم بحصر موظفيها وتقسيمهم إلى مجموعات ، بحيث يُدرب حملة الدرجة الجامعية المتوسطة على حدة ووفقاً لبرنامج تدريبي معين ، ويُدرب حملة الدرجة الجامعية الأولى وفقاً لبرنامج تدريبي آخر يختلف عن برنامج التدريب للفئة الأولى سالفة الذكر وذلك لتحقيق اكبر قدر من الفائدة النظرية والعملية لهؤلاء الموظفين ، وبما يخدم اهداف التدريب الإداري في الدولة .[2]

---

[1] قارن في هذا المجال : باورز ، بوب (2004) ، **المدرب المتميز : فن إيصال الرسالة التدربية** ، ترجمة د. سعد بن هادي القحطاني ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، صفحة 29 .

[2] انظر في ذلك : ياغي ، مرجع سابق ، صفحة 174 وما بعدها .

5) إختيار الأساليب التدريبية المناسبة :

هنالك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمدربين اللجوء إليها عند التدريب على برنامج تدريبي معين . فمثلاً ؛ الأسلوب الذي يتبعه المدرب الذي يهدف إلى تقويم سلوكيات وأخلاقيات الموظفين العموميّن يختلف عن الأسلوب الذي يستخدمه مدرب آخر يهدف من خلال تدريبه إلى اعداد موظف محترف في أحد مجالات تكنولوجيا المعلومات ، ولهذا تختلف الأساليب التي يمكن إتباعها من قبل المدربين لإيصال المعلومة للموظفين ، مما يوجب على المدّرب إختيار الأسلوب المناسب الذي يحقق أعلى مستوى طموح من البرنامج التدريبي ، بالإضافة الى أن هناك التدريب النظري الذي يتم من خلال إلقاء المحاضرات العلمية على المتدربين ، والتدريب العملي الذي يتم من خلال تدريب الموظفين على أحد أنظمة التكنولوجيا أو على إستخدام آلة معينة .

وبإستعراض ما تقدم من هذه الأساليب وغيرها ، نجد بأنها قد تكون مكملة لبعضها البعض ، ولذلك فانه يتعين على المدّرب إختيار الأسلوب العلمي المناسب الذي يحقق الأهداف النظرية والعملية المرجوة .[1]

6) تحديد مدة البرنامج التدريبي ومكان إنعقاده :

بعد أن تنّتهي الإدارة من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي ، وبعد أن ينتهي المدربون من إعداد المادة العلمية والفنية التي سيشتمل عليها البرنامج التدريبي بالإضافة الى الأساليب المتبعة في التدريب عليها ، فلا بد من تحديد المدة الزمنية التي سيستغرقها التدريب على هذا البرنامج ، بحيث يتمّ اعداد جدول يتضمن نوع البرنامج التدريبي ومدته الزمنية وفترة التدريب اللازمة خلال أيام الأسبوع ، وبحيث تكون المدة مناسبة لإيصال المعلومة المطلوبة للمتدربين وإكسابهم المهارات التي تهدف الدورة إليها لتحقيق أعلى مستوى من أهدافها .

---

[1] راجع الأساليب المختلفة لتدريب الموظفين العموميّن ، الحلبي ، المرجع السابق ، صفحة 85 وما بعدها .
كذلك انظر في هذا المجال : حربي ، وقريطم ، المرجع السابق ، صفحة 49 وما بعدها .

وتجدر الإشارة إلى أهمية المدّ الزمنية التي سيستغرقها التدريب الوظيفي ، وذلك من خلال وضع برنامج مفصل يتضمن عناوين المواد التي سيتم التدريب عليها وحدودها سواء تم وضع هذا البرنامج من قبل الإدارة العامة بوصفها هي الجهة القائمة على عقد الدورة وتنفيذها أو تم من قبل جهة متخصصة في التدريب مثل المراكز والمعاهد في الدولة . كما يجب أن يتم التساؤل احياناً عن أمور مثل :

- هل سينقطع الموظف العام إنقطاعاً جزئياً عن عمله أم إنقطاعاً كلياً ليتفرغ للتدريب على برنامج الدورة ؟.

- هل سيحتاج الجهاز الإداري الذي يعمل فيه الموظف إلى إنتداب موظف آخر أو تفويض الإختصاص إلى أحد الموظفين لسدّ الفراغ الذي قد يحدثه عدم تواجد الأصيل أثناء إنعقاد الدورة ؟.

إن مراعاة مثل هذه الأمور تهدف الى سير العمل داخل الأجهزة الإدارية وبالمستوى الطبيعي ، بحيث تنجز المعاملات وتقدم الخدمات للمواطنين المستفيدين منها بالوقت المناسب محافظة بذلك على حسن سير المرفق العام بإنتظام وإطراد .

كما يجب على الإدارة العامة بأجهزتها الإدارية إختيارالمكان المناسب الذي ستعقد فيه الدورة التدريبية ، بحيث يكون مجهزاً بالوسائل العلمية والتكنولوجية والفنية المطلوبة . فمثلاً؛ إذا كان محل التدريب قائماً على أساليب الإدارة الحديثة وصنع القادة ، فلا بـــد من توفير قاعة محاضرات مناسبة لتأمين أفضل إستماع للمحاضرة ، كما ويفضل ان تتوافر في القاعة أجهزة عرض لأفلامٍ قد تكون خاصة بمضمون الدورة التدريبية " الشاشات ومكبرات الصورة "، فكلما كان المكان المنوي إنعقاد الدورة التدريبية فيه مجهزاً تجهيزاً جيداً ومناسباً، كلما إرتفعت نسبة تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدورة ، وبالتالي الوصول إلى رفع كفاءة الموظفين إلى المستوى المطلوب لسدّ إحتياجات اجهزة الإدارة العامة التي رأت ترشيح هؤلاء الموظفين للتدريب على هذه المهارات الوظيفية .[1]

---

[1] انظر في ذلك : ياغي ، المرجع السابق ، صفحة 173 وما بعدها .

وفي ضوء ما تقدم ، وبعد تبيان اهم الأسس التي يجب ان تعتمد عليها الأجهزة الإدارية أو المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن ، فلا بد لهذه الاجهزة من قياس مدى فاعلية الدورة التدريبية ، وكمية الأهداف المتحققة منها ، ومتابعة مدى الفوائد التي إكتسبها المتدّرب في الأجهزة التي يعمل فيها ، والدور الفعال الذي من المفترض أن يقوم به من خلال نقل الخبرات التي إكتسبها إلى زملائه في العمل بوصفهم مجموعة متحدة تهدف إلى الإرتقاء بمستوى اداء وظائفهم والخدمات التي تقدمها اجهزتهم للمواطنين ، موفرة الوقت والجهد والمال ، ومحافظة على سير المرفق العام بإنتظامٍ وإطراد .

ويتم قياس فاعلية الدورات التدريبية الوظيفية واهدافها وآثارها النظرية والعملية من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي يرى الباحث ايراد اهمها فيما ياتي :

1) الإمتحانات :

تعقد الأجهزة المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن – في كثيرٍ من الأحيان – إمتحانات في بداية ونهاية كل دورة تدريبية لا سيما إذا كانت هذه الدورة التدريبية من ضمن برامج دورات متسلسلة إرتأت الإدارة أن تدرب الموظف العام من خلالها .

وقد تبدأ هذه الأجهزة بعقد امتحانات ابتدائية لتحديد مستوى الموظفين المنتسبين لتلك الدورات وذلك لمعرفة مدى الكفاءات المخزونة لديهم لتحديد مستوى الدورة التي سينتسبون إليها .

أما عقد الإمتحانات في نهاية الدورة التدريبية فتهدف الى تحديد مستوى نجاح الدورة التدريبية وذلك بمقارنة درجات المنتسبين للدورة والخاضعين للإمتحان ، فإذا كانت الدرجات التي حصل عليها الموظفون درجات عالية فتعتبر الدورة قد حققت نوعاً ما من الأهداف المنوي تحقيقها من عقدها ، وأما إذا كانت درجات الموظفين أقل من ذلك فتكون الدورة قد باءت بالفشل ومن الأفضل إعادة عقدها بمستوى تدريبي متخصص وبالإستعانة بكفاءات تدريبية أعلى .[1]

---

[1] انظر في الإمتحانات كوسيلة من وسائل تقييم الأداء : ياغي ، مرجع سابق ، صفحة 104 . وحربي وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 176 . و الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 159 .

2) الإستبيان :

يعتبر رأي الموظفون المتدربون في البرنامج التدريبي الخاضعين له من أهم الوسائل في تقيّيم مدى فاعلية التدريب الإداري ومقدرة المدربين على تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها منه .

ويتم اللجوء في العادة إلى هذا النوع من الأساليب في نهاية الدورة التدريبية وذلك من خلال قيام المدربين بتوزيع نموذج إستبيان على الموظفين ليقوموا بتعبئته دون أن يحمل النموذج إسم الشخص الذي قام بذلك .[1]

ولهذا يمكننا تعريف الإستبيان بأنه " إستمارة فيها عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها يقوم بوضعها مسؤول التدريب الوظيفي بهدف التعرف على الإحتياجات والآثار التدريبية وذلك من خلال جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات وأعباء الوظيفة العامة من الموظف نفسه الذي يشغل الوظيفة " .[2]

3) الملاحظة الشخصية :

يمكن للمدّرب من خلال خبرته العملية في التدريب ملاحظة وتقييّم مدى نجاح العملية التدريبية من خلال مشاركة الموظفين المتدربين وتفاعلهم مع العملية التدريبية والإستجابة لها من خلال النقاش والحوار للبرامج المطروحة في هذه العملية .[3]

---

[1] انظر في ذلك : الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 160 . وكذلك حربي ، وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 177 . كذلك انظر في النماذج المقترحة لإعداد الإستبيان والبيانات التي يجب أن تشملها لتحقيق أعلى مستوى من تقييم الأداء ، رضا أكرم (2002) ، **برنامج تدريب المدربين : كيف تكون مدرباً مؤثراً** ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، جمهورية مصر العربية ، صفحة 18 وما بعدها .

[2] قارن في ذلك : ياغي ، مرجع سابق ، صفحة 103 .

[3] انظر في ذلك : الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 161– 162 . و ياغي ، مرجع سابق ، صفحة 102.

4) عدد المستفيدين من البرنامج التدريبي :

يعتبر قياس عدد الموظفين المستفيدين من البرنامج التدريبي من أهم وسائل تقييّم الأداء الناجحة ، فبملاحظة هذا العدد من برنامج تدريبي معين يمكن الحكم على هذا البرنامج بالنجاح أو الفشل وذلك من خلال الأمور الآتية :

- إذا كان عدد الموظفين المستفيدين من البرنامج التدريبي كبيراً ، بحيث يتكرر مثل هذا الإقبال في كل دورة تعقد ، فيدل ذلك عن نجاح هذا البرنامج .

- وبالمقابل ، إذا كان عدد المستفيدين من البرنامج التدريبي قليلاً ، أو لا تعقد هذه الدورة التدريبية بشكل دوري بل تعقد عند توافر الحد الأدني من العدد اللازم لعقدها ، فيدل هذا الأمر على أمرين :
  - إما أن الدورة ذات مستوى ضعيف ، لا تحقق الأهداف المرجوة منها .
  - وإما أن الدورة هي دورة تقليدية أصبحت لا تسد الإحتياجات المتجددة للأجهزة الإدارية في الدولة .[1]

5) ملاحظة النتائج ورصدها على الواقع العملي :

تعتبر ملاحظة النتائج المتحصلة من العملية التدريبية وتدوينها ورصدها على الواقع العملي في نطاق الوظيفة التي يمارسها المتدرب بعد اتمامه للدورة التدريبية وتعييّنه في الجهاز الإداري أو عودته لممارسة عمله الى هذا الجهاز ، من أهم الوسائل التي تستخدم في تقييم الأداء التدريبي للتحقق من مدى تلبية إحتياجات الإدارة العامة من الخبرات والكفاءات التي تحققها الدورات التدريبية للمتدربين .

ويرى الباحث أن هذه الوسيلة من أصعب الوسائل المتبعة في تقييّم الأداء التدريبي ، وذلك لصعوبة التواصل بين الأجهزة المتخصصة في التدريب وبين الأجهزة الإدارية العامة

---

[1] قارن في هذا المجال : الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 163 . وكذلك انظر حربي ، وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 175 .

بعد أن ينتهي موظفوها من تدريبهم ، وذلك لصعوبة وجود أساليب عملية للتواصل بين الأجهزة والإدارات المختلفة ، لا سيما في الدول التي تفتقر الى توافر وسائل اتصال علمية وحديثة ، او توافر معاهد تدريبية لغايات التدريب والمتابعة .[1]

6) التقييم من خلال المقارنة :

تستطيع الأجهزة الإدارية المختصة إستخدام وسيلة عقد المقارنة كإحدى وسائل تقييم الأداء للمدربين وللدورات التدريبية التي تبتعث إليها موظفيها وذلك لتحديد أفضل المراكز والمعاهد والجهات المتخصصة التي ستلجأ إليها مستقبلاً لسدّ الإحتياجات المستحدثة من القدرات الوظيفية العامة والكفاءات المعرفية ، وذلك من خلال إرسال مجموعتين من موظفيها إلى مركزين أو معهدين مختلفين متخصصين في التدريب ، وبعد أن ينتهي الموظفون من التدريب الإداري اللازم ، في نفس الدورة التدريبية تقوم تلك الأجهزة بوساطة الإداريين المتخصصين لديها أو من خلال الإستعانة بخبراء ومتخصصين من خارجها بمقابلة أعضاء المجموعتين أو إجراء إمتحان تحريري لهم والوقوف على النتائج التي حصلت عليها كل مجموعة بحيث يتم إختيار المركز أو المعهد الذي حصل الموظفون المتدربون لديه على أعلى الدرجات وإهمال الآخر. وإذا كانت الدرجات متقاربة يتبين بأن المركزين على مستوى واحد من الكفاءات التدريبية . ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المكلفة مادياً ، لأن الأجهزة الإدارية تضطر للتعاقد مع مركزين أو معهدين لإعطاء دورة تدريبية واحدة في نفس المجال بدلاً من أن تتعاقد مع مركز أو معهد واحد .[2]

نخلص الى القول بأن هناك وسائل وأساليب علمية حديثة ومؤثرة لتقويم التدريب الوظيفي في أجهزة الدولة المختلفة ، – وقد أشرنا إلى بعضها – نضعها بين يدي المشرفين على العملية التدريبية ليأخذوا منها ما يتناسب وظروف المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري المعني، وما يثري العملية التدريبية ، فيطبقون منها ما يناسب واقع واحتياجات هذا الجهاز أو ذلك ، مع مراعاة كل حالة على حدة ، وفي ضوء الظروف الوظيفية والمعطيات النظرية والعملية التي تؤدي الى اقصى درجات الفائدة من التدريب .

---

(1) قارن في ذلك : الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 163 . وحربي وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 178 .

(2) حربي وقريطم ، مرجع سابق ، صفحة 174 وما بعدها .

المبحث الثاني

مستوى المدربين ومدى كفاءتهم

سنتحدث في هذا المبحث عن مستوى المُدّربين ومدى كفاءتهم ، بحيث نقوم بدراسة مستوى المدربين ومدى تأثيرهم على نجاح تدريب الموظفين العموميّن (**المطلب الأول)** ، وعن العوامل التي ترفع من كفاءة المدربين أنفسهم **(المطلب الثاني)** ، وذلك على النحو الآتي.

المطلب الأول

مستوى المدربين ومدى تأثيرهم على نجاح تدريب الموظفين العموميّن

في البداية وقبل الحديث عن مستوى المدربين وأثره على نجاح العملية التدربية لا بد من الحديث عن تعريف المُدّرب والعملية التدّريبية .

يرى الباحث ومن خلال إطلاعه على عددٍ من آراء الفقهاء [(1)] المتخصصين في مجال تدريب الموظفين العموميّن بأنه لا يوجد أي تعريف جامع مانع اتفق من خلاله الفقهاء على المقصود بالمدّرب والعملية التدريبية ، وبالتالي نجد أن مثل هذه التعريفات جاءت متفرقة وفقاً للزوايا المنظور اليها من قبلهم .

فقد عرف بعضهم المدرب بأنه " شخص يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات والمهارات ويهدف إلى تغيير إتجاهاتهم وتشكيل سلوكهم بوساطة توجيه عملية التدريب ذاتها".[(2)]

[(1)] انظر في ذلك : بوب بورز ، في مؤلفه المدرب المتميز ، مرجع سابق . كذلك انظر ما كتبه د. حسن الحلبي في مؤلفه تدريب الموظف ، مرجع سابق . كذلك انظر ما كتبه خبير تدريب المدربين حسن محمد حسنين في مؤلفه **المدرب الفعال : ألف فكرة وفكرة** ، والمنشور في مركز المجدلاوي للنشر والتوزيع (2002) ، (ط2) . وكذلك انظر ما كتبه د. حسن أحمد الطعاني في مؤلفه التدريب الإداري المعاصر ، مرجع سابق ، وغيرهم ...

[(2)] الدوري ، حسين ، مرجع سابق ، صفحة 285 وما بعدها .

وأياً كان الأمر ، وإختصاراً له ، فإن الباحث يرى بان المدرب هو : ذلك الشخص المتخصص في مجال علمي أو إداري معين والقادر على نقل المهارة النظرية والعملية إلى الآخرين بأسلوب مقبول ، بحيث يجعل هؤلاء الأشخاص قادرين على تطبيق المهارات التي إكتسبوها منه في الواقع الوظيفي العملي .

وفي ضوء ما تقدم ، فإن المُدّرب هو العامود الفقري لعملية التدريب ، ولذلك يجب اختياره بعناية تامة من أجل إنجاح العملية التدريبية التي تهدف الى تنمية مهارات المتدربين الخاضعين للدورة التدريبية ، وإكسابهم المهارات الجديدة ، وتغيير سلوكهم للأفضل ، وإكسابهم القدرة على إستخدام آخر ما توصل اليه العلم الحديث من خلال الممارسة الفعلية للعمل .
فالمدّرب في الحقيقة هو الذي يطور الفرد وينمي قدراته بشكل يؤدي في نهاية المطاف الى تحديد الدور الوظيفي الذي يلعبه في الأجهزة الإدارية التي يعمل فيها .

أما العملية التدريبية للموظفين في حد ذاتها فهي التي تتضمن التخطيط لوضع برنامج يهدف إلى سدّ إحتياجات تتطلبها الجهة الإدارية التي تبتعث الموظفين للتدريب ، وتنفيذ وتطبيق ودراسة وشرح هذا البرنامج ، بحيث يتحقق أعلى مستوى من الأهداف المرجو تحقيقها على الصعيد النظري والعملي ، ويرتد ايجاباً على رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم عند عودتهم لممارسة حياتهم الوظيفية في الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها .

وبناءً على ما تقدم ، سنتناول بالحديث الآن مستوى المُدّربين القائمين على عقد الدورات التدريبية أو التدريب على الأعمال الإدارية ، سواءٌ أكان هؤلاء المدربون من موظفي الأجهزة الإدارية نفسها أم من التابعين لجهة مختصة بالتدريب الإداري ، وبعد ذلك سوف نتحدث عن مدى تأثير المدربين على نجاح تدريب الموظفين العموميّن ، وذلك وفقاً للتفصيل الآتي .

أولاً : مستوى المُدّربين :

تتعدد مصادر الحصول على المُدّربين الاداريين في كثير من الاحيان ، اذ قد تكون الاجهزة الادارية نفسها هي من تختارهم من داخلها لتدريب موظفيها العاملين لديها أوتتم الاستعانة

بمدربين من الخارج مثل اساتذة الجامعات والخبراء المتخصصين في التدريـــب. [1] وسنتناول هذا الأمر – بإختصار مناسب – فيما يأتي .

(أ) قيام الأجهزة الإدارية بتدريب موظفيها :

قد تقوم الأجهزة الإدارية بوساطة المختصين لديها بتدريب الموظفين العاملين فيها وخصوصاً الموظفين الجدد على الأعمال الإدارية وذلك بإتباع إحدى طريقتين :

الأولى ، بأن يقوم الرئيس الإداري أو من يختاره لهذه الغاية في الجهاز الذي يعمل فيه الموظف بتدريبه على الأعمال التي سيمارسها مستقبلاً حيث يدربه على هذه الأعمال معتمداً على خبرته العملية التي تراكمت خلال سنين في المجال الذي يقوم بالتدريب عليه ، وعلى الدورات التدريبية التي قد يكون استفاد منها أثناء حياته الوظيفية .[2]

والثانية ، ان تقوم الاجهزة الادارية بعقد دورات متخصصة بالتدريب على مهارات وظيفية وعملية معينة لسدّ إحتياجاتها ، حيث تقوم مجموعة من الموظفين المتخصصّين العاملين لديها بإلقاء المحاضرات النظرية او العملية المتعلقة بموضوع التدريب .

وفي اطار ما تقدم ، يرى الباحث القاء الضوء على بعض التوجهات في هذا المجال وفي دولتين مختلفتين هما المانيا والاردن .

(1) التوجهات الألمانية :

يرى انصار المدرسة الألمانية أن تدريب الموظفين العموميّن لا بُدَّ وأن يكون ضمن إدارة مركزية مستقلة تختص بتدريب موظفي القطاعات العامة ، بحيث يتبع أو ينتدب اليها موظفون من سائر الوزارات والمؤسسات العامة ، وتكون مهمتها الرئيسة الإشراف على تدريب الموظفين .

---

[1] الصيرفي ، محمد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، صفحة 150 وما بعدها .

[2] الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 556 .

كما يرى هذا الجانب بانه عند تدريب الموظفين الجُددّ ، لا بُدَّ من تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة لا تتجاوز كل مجموعة العشرين موظفاً . وتتولى إدارة التدريب تزويدهم بالخبرات والثقافات والمهارات العلمية والعملية اللازمة عن طريق محاضرات يومية أو إسبوعية مع إلحاقهم بالمؤسسات والوزارات للتدريب على الجزء العملي من الدورة ، على أن تقوم المؤسسات التي سيعملون فيها بتسليمهم الأعمال البسيطة التي من شأنها أن تساهم في تكوينهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم العملية .

كما يجب – حسبما يرى انصار هذه المدرسة – ان تصنف تلك الأعمال وتجزأ ، حيث يبدأ تدريبهم عليها وفقاً لخطة مدروسة وذلك بترتيبها من الأسهل إلى الأكثر صعوبة إلى الأصعب ، ويبدأ التدريب على الأعمال السهلة وينتهي بالتدريب على أصعب أنواع الأعمال التي يمكن للموظف أن يمارسها في الإدارة العامة أثناء حياته الوظيفية ، وذلك من خلال التنقل بين فروع الوزارات وفقاً لنوع العمل موضوع التدريب وفي اطار المدد المحددة له في البرنامج الموضوع مسبقاً . وقد ثبت من التجربة العملية كفاية مثل هذا الأسلوب لتدريب الموظفين العموميّن الجُددّ ومتوسطي الخبرة .

وفي نهاية التدريب – وفي بعض الأحيان – يُعد المشرف (مدير العملية التدريبية) بمساعدة من تولوا التدريب تقريراً مفصلاً عن كل موظف يتناول من خلاله درجة كفايته وقابليته للإستفادة من التدريب الوظيفي وما يظهر لديه من أخلاقيات وسلوكيات شخصية قد يتميز بها . وفي ضوء ما تقدم من المعلومات التي توضع في تقرير كل موظف ، يسمح هذا التقرير للمتدربين بالدخول في إمتحان عام بقصد معرفة قدراتهم ومدى استفادتهم من التدريب ، وينصب هذا الإمتحان على ما تلقاه المتدربون من معلومات علمية ونظرية ، ويجوز للرئيس الأعلى للجهاز الإداري المعني ، ومن يفوضه بذلك ، تمديد مدة التدريب للموظفين الذين حصلوا على درجات متدنية لغايات تأهيلهم تأهيلاً جيداً.[1]

---

[1] انظر بتوسع في هذا المجال : الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 539 وما بعدها .

(2) التوجهات الأردنية :

يعتبر الأردن من الدول الفقيرة لوجود المعاهد والجهات والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن ، وذلك على خلاف ما هو متوافر من هذه المعاهد والجهات والمراكز في كثير من الدول العربية والأجنبية الأخرى . ولهذا نجد في معظم الأحيان ، بأن تدريب الموظفين العموميّن في أجهزة الدولة يتم من قبل أشخاص يعملون في نفس هذه الأجهزة ، حيث يقوموا بتدريب زملائهم في العمل ، بناء على خبراتهم الشخصية والنظرية والعملية التي اكتسبوها من خلال حياتهم الوظيفية الطويلة .

كما لا توجد في الأردن سياسة واضحة لتدريب الموظفين العموميّن ، وهو الأمر الذي سنتطرق الى معالجته في موضع مناسب لاحق من هذه الرسالة باذن الله .

وقد تقوم الأجهزة الإدارية الأردنية في اطار بعض التوجهات التدريبية بإرسال موظفيها للتدريب على برامج متقدمة في الجامعات أو المراكز أو المعاهد الموجودة في الدولة. ومن الأمثلة على هذه المراكز (مركز الاستشارات والدراسات) في الجامعة الأردنية الذي تأسس عام 1981 ، ويستعين بما يقرب من 1200 عضو هيئة تدريس وخبير من داخل الجامعة وخارجها لغايات تدريبية وبحثية . ومن الأمثلة على المعاهد (معهد الإدارة العامة) الكائن في مدينة عمّان والذي يقوم بعقد دورات متخصصة في مجال التدريب على الأعمال الإدارية ومتطلبات الوظيفة العامة .[1]

وأخيراً ، لا بُد من الإشارة إلى أن الأساليب المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن الجدد أو القدامى ، وسواءٌ كان هذا التدريب بوساطة أجهزة الإدارة العامة نفسها أو بوساطة احدى الجامعات أو المعاهد لا تقوم على اتباع اتجاهات محددة من الاتجاهات التي عرضنا لها ، لأن للأجهزة الإدارية المعنية في أي دولة ، حرية الاختيار في الاتجاه أو المنهج أو الأسلوب أو المستوى التدريبي لموظفيها وفق ما تراه مناسباً ، وفي نطاق طبيعة الوظيفة العامة ومستواها واحتياجات العاملين فيها لنوع معين من أنواع التدريب .

[1] سنتحدث تفصيلاً عن نشأة وإختصصات معهد الإدارة العامة في موضع لاحق من هذه الأطروحة . كما سنتحدث ايضاً عن بعض معاهد الإدارة في بعض الدول الأخرى في موضع لاحق من هذه الأطروحة .

(ب) قيام الأجهزة الإدارية بإبتعاث موظفيها إلى مراكز ومعاهد متخصصة لتدريبهم :

تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الدول المقارنة ، توجد مراكز ومعاهد متخصصة في تدريب الموظفين العموميّن ، مثل معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وسلطنة عُمان ، والمعهد القومي للتنمية الإدارية في مصر ، وغيرها من المعاهد المتخصصة .

وتقوم هذه المعاهد بتدريب الموظفين على مهارات وخبرات تسعى من خلالها إلى تلبية إحتياجات الإدارة العامة من الخبرات العلمية والعملية .

وفي المملكة الأردنية الهاشمية تقوم بعض الأجهزة الإدارية والمؤسسات العامة بإبتعاث موظفيها إلى بعض الجهات التي يمكن ان تدرب الموظفين العموميّن مثل معهد الادارة العامة.[1]

ثانياً : مدى تأثير المدربين على نجاح تدريب الموظفين العموميّن .

تجدر الإشارة عند الحديث عن مدى تأثير المدربين على نجاح العملية التدريبية إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى المدرب ومدى نجاح هذه العملية ، بحيث ترتفع نسبة تحقيق الأهداف المرجوة من الدورة التدريبية بإرتفاع مستوى المدرب القائم عليها ، فكلما إزدادت كفاءة المدربين كلما إرتفعت المستويات العلمية والعملية للفئات المتدربة ، ويمكن القول بأن العكس هوالصحيح .

فالمُدرب يعتبر عنصراً مهماً في تحديد نجاح أو فشل العملية التدريبية ، فدوره يتمثل في ربط أجزاء النشاط التدريبي بعضه وبعض ، والسعي نحو تحيقيق التناسق والتجانس بينها وغرس الأسس والمباديء الوظيفية ، بالإضافة الى تهذيب الروح القيادية الأصيلة التي تعطي للمتدربين القوة الدافعة لمعرفة نمط السلوك المفروض أن يسلكوه .[2]

---

[1] سنتحدث عن المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميين تفصيلاً في الفصل الثاني من هذه الأطروحة.

[2] السلمى ، علي ، مرجع سابق ، صفحة 8 وما بعدها .

وبناءً على ما تقدم ، يجدر الحديث في هذا المقام عن أهم العوامل التي تؤثر سلباً على المدربين وما يواجههم من بعض العقبات ، مما يؤدي الى ضحالة وقلة كمية المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية ، وذلك على النحو الاتي :

1) الضعف في الأسلوب العلمي المتبع في العملية التدريبية : [1]

يعتبر الضعف العام في الأسلوب العلمي المتبع في العملية التدريبية من أهم المعوقات المؤثرة على نتائج البرامج التدريبية ، إذ أن هناك بعض الصعوبات في الدول النامية بالذات تعتري خطة التدريب بصفة عامة وفق معايير علمية موضوعية تتفق والحالة التطبيقية الواجب توافرها في البرنامج التدريبي محل التقييّم ، فقد تلاقي بعض الجهات المعنية في مجال التدريب والتقييّم أحياناً صعوبة في وضع الخطة المناسبة لعملية التدريب وتقييّم نتائجه، وقد تلاقي هذه الجهات صعوبة في تطبيق الخطط الموضوعة ، أو قد لا تجد قناعة في النتائج التي حصلت عليها في مجال برنامج التدريب لأن الأسس التي تقوم عليها العملية التدريبية ضعيفة وتفتقر للأسلوب العلمي الذي يجب أن يراعى وفقاً للأصول .

ولهذا فإن الباحث يتفق مع الجانب الفقهي الذي يوجب على هذه الدول من أجل تحسين ورفع مستوى البرامج التدريبية والخطط العلمية المتبعة فيها ، المواضبة على البحث العلمي في هذه المجالات والإستفادة من آخر ما توصلت اليه الأبحاث العلمية الحديثة ، بالاضافة الى محاولة الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال .[2]

2) خطأ الأجهزة الإدارية والجهات المتخصصة بالتدريب في اختيار المدربين :

يعتبر سوء إختيار هيئة التدريب من محاضرين ومشرفين ومدربين من أهم العوامل التي تخفض مستوى البرنامج التدريبي وتجعله غير قادرٍ على تحقيق الأهداف المرجوة منه

---

[1] قارن في هذا الخصوص : تريسي ، وليم ، ترجمة الجبالي ، سعد (2004) ، **تصميم نظم التدريب والتطوير** ، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، صفحة 354 وما بعدها .

[2] غوشه ، زكي راتب (1987) ، **إدارة شؤون الموظفين : بحوث ودراسات متخصصة** ، (ط1) ، مطبعة التوفيق ، عمان ، الأردن ، صفحة 123 وما بعدها .

ولذلك يتعين على الجهات المختصة في تدريب الموظفين العموميّن إختيار كوادر مؤهلة للتدريب على البرنامج التدريبي ، وذلك لأن مستوى كفاءة المدربين يتناسب تناسباً طردياً مع مدى تحقيق هذا البرنامج التدريبي لأهدافه .[1]

3) ضعف مستوى الموظفين المتدربين :

تعتبر الأساليب التي تتبعها الإدارةالعامة واجهزتها المختلفة أحياناً في إختيار الموظفين العاملين لديها من أحد المعوقات التي قد تؤثر على مستوى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية التي تعقدها لتدريب موظفيها ، فإذا قامت هذه الإدارة بتعييّن موظفين دون إخضاعهم لإمتحانات تنافسية ومقابلات شخصية لاختيار الأفضل منهم ، فهذا بدوره يؤثر على مدى الافادة من البرامج التدريبية التي يخضعون اليها ربما لعدم تقبلهم حتى لموضوعات هذه البرامج ومقرراتها واهدافها الادارية .[2]

4) الافتقار الى المعدات والأجهزة وأدوات التدريب :

تلعب الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة دوراً فعالاً في مساعدة المدربين وإنجاح العملية التدريبية ، لا سيما عندما تستخدم بالشكل اللازم والصحيح والمطلوب بحيث يصبح عدم توافر مثل هذه الأجهزة في القاعة التدريبية في كثيرٍ من الاحيان ووفقاً لطبيعة التدريب ، من المعضلات التي قد تفشل العملية التدريبية ومراميها واهدافها الادارية ، كما تؤثر تأثيراً سيئاً على تقييّم النتائج المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي .[3]

5) عدم تقدير العامل الزمني :

يعتبر سوء التخطيط بوجهٍ عام من المعوقات التي تؤدي الى إفشال البرامج التدريبية لا سيما اذا تعلق الامر بعدم إستثمار الوقت . فاذا لم يستطع المدرب التنسيق بين الزمن المحدد

---

[1] غوشه ، مرجع سابق ، صفحة 129 .

[2] قارن في هذا المجال : غوشه ، مرجع سابق ، صفحة 129 .

[3] تريسي ، وليم ، ترجمة الجبالي ، سعد ، مرجع سابق ، صفحة 102 .

له لاكمال التدريب وبين موضوعات المادة المفترض ان يُخضع الموظفين العموميّن لها ، فان ذلك يذهب بفوائد التدريب ، ويضيع حكمته وغاياته الادارية ، ولهذا يجب الاهتمام بالعامل الزمني اهتماماً كبيراً .

6) المعوقات المالية :

قد يؤثر مدى الدعم المالي المخصص لتمويل البرامج التدريبية على مستوى المدربين ومستوى هذه البرامج التدريبية . فاذا لم تكن هناك مخصصّات مالية كافية لتوفير مستلزمات إنجاح تلك البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة منها ، فان ذلك يضعفها ويقلل من فاعليتها ، حتى لو كان المدربون من ذوي الكفاءة العالية ، اذ ان هناك برامج لا يستطيعيون التدريب عليها نظراً لنقص الأموال والمعدات اللازمة الواجب توافرها لتطبيق التدريب .

وأخيراً يرى الباحث في اطار ما تقدم ، بانه يتوجب على الاجهزة الادارية اذا كانت هي التي تتولى تدريب موظفيها بواسطة مدربين متخصصين عاملين لديها ، أن تقوم برفع مستوى هؤلاء المدربين وذلك بتوفير جميع احتياجاتهم التدريبية ومستلزمات التدريب نفسه ، لأن رفع مستواهم يرتبط إرتباطاً وثيقاً برفع مستوى التدريب وتحقيق اهدافه الادارية اللازمة.

وفي ضوء ما تقدم ، فاننا سنعرض الآن لاهم الأساليب التي يمكن للاجهزة الادارية والجهات المختصة في الدولة إتباعها لرفع كفاءة مدربيها ، وبالتالي رفع كفاءة الموظفين العموميّن الخاضعين للتدريب الاداري .

المطلب الثاني

العوامل التي ترفع من كفاءة المدربين انفسهم

يرى الباحث بأن المدرب يمثل عنصراً مهماً من عناصر نجاح العملية التدريبية . ولذلك يتوجب على الاجهزة الادارية والجهات المعنية بالتدريب أن تبذل جهداً أساسياً لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع إستثارة الموظفين المتدربين والإحتفاظ بإهتمامهم بالتدريب ليتمكن بذلك من نقل المعلومات المطلوبة اليهم بأقل قدر من الجهد والوقت . فمن جهة ، هنالك خصائص لا بد من توافرها فيمن يمارس العملية التدريبية منها : معرفة العمل الذي يدرب الموظفين عليه ، ومعرفة صلب موضوع التدريب ، وأن يكون متمتعاً بمهارات أساسية تمكنه من التحدث بطلاقة وثقة ، والإحاطة بأسس وعلوم وأصول التدريب الإداري ، والتمتع بالخبرة لإدارة المؤتمرات وحلقات التدريب ، وقيادة المناقشة وكذلك التمكن من أساليب التدريس ، وان يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً وإجتماعياً ومستقراً في مشاعره ، وملتزماً بقيم أخلاقية عالية . فإذا ما توافرت مثل هذه الخصائص فيه ، يمكن القول بنجاحه في التأثير على الدراسين والموظفين ، ومن ثم نجاح العملية التدريبية.(1)

ومن جهة اخرى ، لا بد من أن تتوافر في المدرب شروطاً اساسية اخرى من شأنها تحقيق الاهداف المرجوة من العملية التدريبية القائم عليها مثل أن يكون متخصصاً جداً في الموضوع محل هذه العملية ، وان يكون متعمقاً بهذا الموضوع بشكل يؤدي الى ابتكار ما هو جديد ومفيد في نطاقه ، وأن يكون على إلمام جيد بالمبادئ النفسية والسلوكية لابعاد التدريب الاداري .(2)

ويرى الباحث أن هناك مجموعة من العوامل يجب على الاجهزة الادارية في الدولة إتباعها إذا كانت هي الجهة المختصة في تدريب موظفيها لرفع كفاءة المدربين العاملين لديها بهدف رفع سوية هؤلاء الموظفين وبالتالي الإرتقاء بالعمل الإداري . وسنتطرق إلى اهم هذه العوامل على النحو الآتي .

---

(1) قارن في هذا المجال : السلمى ، علي ، مرجع سابق ، صفحة 48 وما بعدها .

(2) قارن : عبد الوهاب ، علي محمد (1981) ، **التدريب والتطوير : مدخل علمي لفاعلية الافراد والمنظمات** ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، صفحة 119.

(1) إرسال المدربين إلى مراكز متخصصة :

يجب على الاجهزة الإدارية القيام وبصفة دورية بإرسال موظفي الإدارة لديها – المدربين – إلى مراكز ومعاهد متخصصة تقوم بتدريبهم على أحدث الأساليب التكنولوجية التي توصل إليها العلم الحديث والتي تحتاج إليها الإدارة العامة في الدولة ، بحيث يصبح المدرب المتدرّب قادراً على نقل الخبرات الحديثة للموظفين عندما يخضعون لدورات تدريبية لهم تحت إشراف هؤلاء المدربين الإداريين الذين تلقوا مثل هذه الدورات التدريبية المتقدمة .

(2) إبتعاث المدربين لإستكمال دراستهم في الجامعات :

يرى الباحث بأنه يتعين على الاجهزة الادارية إذا ما أرادت الإرتقاء بمستوى الخدمات التي يقدمها موظفوها إلى مستوى متميز إرسال العاملين لديها والمسؤولين عن تدريب موظفيها إلى الجامعات المحلية أو العربية أو الأجنبية لإستكمال دراستهم الجامعية ونيل الدرجات العليا في التخصصات المتعلقة بعمل الإدارة ، بحيث يصبحون أكثر كفاءة في نقل المعلومة والتدريب على الأساليب الإدارية والعلمية الحديثة عند قيامهم بعملية التدريب نفسهـــا.

يضاف الى ما تقدم ، انه يمكن لهذه الاجهزة الادارية إرسال بعض موظفيها لدراسة بعض التخصصات الدقيقة جداً والمستحدثة والتي تلبي إحتياجاتها المستقبلية ليصبحوا قادرين على نقل الخبرات العلمية والعملية شديدة التخصص والمهارات التي إكتسبوها خلال حياتهم الدراسية الى زملائهم العاملين معهم في نفس الجهاز الإداري او لغيرهم من الموظفين .

ان قيام الاجهزة الادارية بمثل هذه الاجراءات ، تكون قد صنعت مدربين متخصصين في مجالات علمية وإدارية مستحدثة تتطلبها إحتياجاتها في المستقبل ، كما تكون قد وفرت على نفسها الكلف المالية الباهضة وسايرت ايقاع العمليات التدريبية التي تزود العمل الوظيفي بالسرعة والكفاءة والفاعلية ، وهي امور اصبحت ضرورية لدعم النشاط الوظيفي في الدولة.

(3) طلب الاجهزة الادارية من المتخصصين لديها في مجال التدريب بكتابة الأبحاث وإجراء الدراسات العلمية :

يرى الباحث ان ذلك يكون من خلال الطلب الملزم الى هؤلاء المدربين بالقيام بكتابة الأبحاث وإجراء الدراسات العلمية لأحدث الأساليب الإدارية التي يمكن تطبيقها في الجهاز الإداري ، وآخر ما توصل إليه العلم الحديث تجاه الوسائل التكنولوجية التي يمكن إدخالها إلى العمل الوظيفي لتقليل الوقت والجهد والنفقات المالية ، ورفع كفاءة الخدمة المقدمة للمواطنين، مثل أن يقوم أحد او بعض المدربون بتقديم دراسة تتضمن تطوير نظام المحاسبة او تسلسل الاجراءات او غيرها من الامور الوظيفية وفقاً لأحدث ما توصل إليه العلم الحديث في مجال العلوم الادارية .

(4) تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدربين :

يجب على الاجهزة الادارية – في رأي الباحث – اذا أرادت الإرتقاء بعمل مدربيها ودعم خبراتهم بحيث يكونوا قادرين على عرض البرامج التدريبية وتنفيذها بأعلى مستويات الإتقان، أن تقوم بتقديم الحوافز المادية – صرف المكافآت – لمن تميز منهم ، لتكون دافعاً لهم للإستمرار في تطوير أنفسهم وعلمهم ومعرفتهم الادارية . ويتمثل التميز بحصول المدرب على شهادة علمية أعلى من الشهادة العلمية الحاصل عليها ، أو بالحصول على تقدير امتياز في دورة تدريبية قدمها او إشترك فيها ، أو انجازه لدراسة مستحدثة عادت بالفوائد الكثيرة على الجهاز الاداري .

كما يرى الباحث بأنه يمكن ان يكون التحفيز تحفيزاً معنوياً بتوجيه رسائل الشكر والتقدير للمدربين والتي يقوم من خلالها الرئيس الاداري المعني أو من ينوب عنه بتقدير المدرب على الانجازات العلمية والعملية التي قدمها بأمتياز لخدمة جهازه الاداري ، وتدريب زملائه لاكسابهم أعلى مستوى من الخبرات العلمية والعملية والإدارية للإرتقاء بمستواهم الوظيفي .

كما يمكن أن يكون التحفيز بتنسيب الجهـــة الاداريـــة المختصة بترشيـــح المدرب المتميز للإشتراك في المؤتمرات الدولية لنقل ما اكتسبه منها الى زملائه في العمل لا سيما وهو يقوم بتدريبهم .

هذه هي اهم المشكلات النظرية التي تتعلق في مجال تدريب الموظفين العموميّن ، والتي وإن عاد فيها الباحث الى بعض المراجع العلمية ، الا انه حاول الخوض في غمارها – باختصار مناسب – من الزوايا التي اختار النظر من خلالها اليها في اطار قناعاته العلمية المتواضعة .

الفصـــل الثانـــي

المشكلات العملية والتطبيقية في تدريب الموظفين العموميّن

تمهيـــــد :

هناك مجموعة من المشكلات النظرية والعملية التي تواجه تدريب الموظفين العموميّن ، سواءً في الدول المتقدمة أو النامية . وقد تحدثنا فيما تقدم من الفصل الأول من هذه الدراسة ، عن مجموعة من تلك المشكلات النظرية والتي تمثلت في مناقشة الأهداف المرجو تحقيقهـــا من البرامـــج التدريبية ، والأساليب العلمية المتبعة في التخطيط لتنفيذ مثل هذه البرامج ، ومدى كفاءة الموظفين المدربين والمردود الإيجابي الذي يعود على البرنامج التدريبي وعلى الموظفين المتدربين إذا ما كان القائمين على تنفيذ هذا البرنامج يتمتعون بالمستوى العلمي والإداري المطلوب لتحقيق أهدافه .

ومن شأن هذه المشكلات إنْ لم تتفاداها الأجهزة الإدارية أو المراكز والمعاهد المتخصصة في تدريب وتأهيل الموظفين العموميّن ، تعطيل عجلة التطوير التنظيمي والإداري والعلمي للأجهزة الإدارية في الدولة ، مما يعود سلبياً على سير المرفق العام من حيث الانتظام والاطراد .

إن دراسة تدريب الموظفين العموميّن – في تقديرنا – لا تكتمل إلا إذا تم بحـــث الجانب العملي و التطبيقي للتدريب الإداري والمشكلات التي تعتريه . لذلك سنتحدث في هذا الجزء من هذه الدراسة عن مجموعة من المشكلات – العملية والتطبيقية – التي تواجه الأجهزة الإدارية في الدولة أثناء تدريبها موظفيها العموميّن العاملين لديها ، سواء قامت هذه الأجهزة بتدريبهم بشكل مباشر أو الإشراف على تدريبهم من خلال إرسالهم إلى مراكز ومعاهد متخصصة في التدريب من أجل تدريبهم على مجموعة من المهارات الوظيفية .[1]

---

[1] انظر في هذا المجال :

William H . Franklin , **Six critical Issues for the eighties**, administrative management , Vol . XLlll , No .1 , January , 1982 , P . 24 .

- اشار اليه : غوشه ، مرجع سابق ، صفحة 121 .

وتأسيساً لما تقدم ، واتساقاً مع النهج السابق ، فإن دراستنا ستقتصر في هذا الفصل على تناول المشكلات – العملية والتطبيقية – في تدريب الموظفين العموميّين وذلك على النحو الآتي:

المبحـــث الأول : إدارة التدريب وآلياته وتنفيذه .

المبحث الثاني : أدوات التدريب ومدده الزمنية .

المبحـــث الأول

إدارة التدريب وآلياته وتنفيذه

سنتحدث في هذا المبحث عن إدارة تدريب الموظفين العموميّن من خلال مناقشة الأساليب المتبعة في تدريبهم ، سواء قامت الإدارة العامة بتدريبهم بنفسها أو الإشراف على تدريبهم من خلال إرسالهم إلى مراكز ومعاهد متخصصة في التدريب من أجل تدريبهم على نوع معين من المهارات **(المطلب الأول)** . وعن الآليات المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن وذلك من خلال استعراض اتجاهات الدول في تدريبها لموظفي الأجهزة الإدارية العاملة لديها ومن خلال استعراض مزايا وعيوب هذه الآليات ، والأساليب المتبعة في تنفيذها على أرض الواقع ، وآثار ذلك على الموظف العام **(المطلب الثاني)** ، وفقاً للتفصيل الآتي .

المطلب الأول

إدارة تدريب الموظفين العموميّن

سنناقش في هذا المطلب الأساليب المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن ، سواء في الدول المتقدمة أو النامية ، ومزايا وعيوب كل أسلوب متبع على حده .

وتنقسم الأساليب المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن إلى قسمين ؛ يتمثل القسم الأول في قيام الأجهزة الإدارية بتدريب موظفيها بنفسها (**أولاً**) ، أو الإشراف على تدريبهم من خلال إرسالهم إلى مراكز ومعاهد متخصصة في تدريب الموظفين العموميّن من أجل تدريبهم على نوع معين من المهارات (**ثانياً**)، وذلك على النحو الآتي :

أولاً : قيام الأجهزة الإدارية العامة بتدريب موظفيها بنفسها :

قبل الحديث عن الأساليب التي قد تتبعها الأجهزة الإدارية في تدريب موظفيها العموميّن، نشير الى أنّه لا بُد أن تراعي هذه الأجهزة عند اختيارها للأشخاص الذين سيلتحقون في الوظيفة العامة، أن يكون هؤلاء الأشخاص ممن يتمتعون بالكفاءة العلمية والمعرفية من ناحية، وبالأخلاقيات التي يجب أن يتمتع بها أي عنصر صالح في المجتمع من ناحية أخرى .[1]

وسواء قامت الأجهزة الإدارية بتعيين الموظفين العموميّن عن طريق الانتخاب ، أو الاختيار من خلال المسابقة ، أو الاختيار الحر ، أو الإعداد الفني من خلال تدريب مجموعة معينة من الأشخاص على مهارات معينة لتعيينهم في الوظيفة العامة ، أو خضوع المرشحين لامتحانات خطية أو مقابلات شخصية ؛ فلا بُد أن تراعي اللجان المشرفة على اختيار الموظفين العموميّن الجانب الأخلاقـــي ، وتعطيه ذات الاهتمام الذي تعطيه للجانب العلمي والفني بالاختيار .[2]

كما يجب على الأجهزة الإدارية في الدولة عند قيامها بتدريب الموظفين العموميّن – سواءً الجدد منهم أو القدماء – الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الجوانب الوقائية التي تحددّ من خلالها واجباتهم الوظيفية أثناء أدائهم لمسؤولياتهم الادارية ، من خلال ترسيخها بأخلاقيات الوظيفة العامة أثناء فترة التدريب ، والتدريب على مجموعة من المبادئ تتمثل في : [3]

1) **مبدأ الانضباط الوظيفي :**

ويتمثل هذا المبدأ في تدريب الموظف العام على الالتزام بالتشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة ، من خلال التقيد بأوقات بدء وانتهاء العمل الرسمي والتقيد بأداء واجباته الوظيفية

---

[1] الدوري ، مرجع سابق ، صفحة 103 وما بعدها .

[2] للتوسع في الطرق المتبعة في اختيار الموظفين العموميّن راجع ما يلي : كنعان ، نواف (2005) ، **القانون الإداري : الوظيفة العامة ، القرارات الإدارية ، العقود الإدارية ، الأموال العامة** ، (ط1) ، ك2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 60 وما بعدها .

[3] هذه المبادئ حددها قانون الخدمة العامة القومي الذي وضعته الحكومة اليابانية للخروج من الأزمة التي تعرضت لها منذ حادثة هيروشيما وناكازاكي وحتى الآن ، حيث جسّد هذا القانون مجموعة من معايير السلوك الاخلاقي ووضعها تحت عنوان الانضباط الوظيفي ، وقد ركزت هذه المعايير على مجموعة من الحالات التي قد تتعارض معها مصلحة الموظف الشخصيۃ مع المصلحة العامة .

على الوجه المطلوب ، ومساعدة زملائه على أداء واجباتهم والرفع من كفاءتهم ، وذلك تحقيقاً للمصلحة العامة وحفاظا على سير المرفق العام بانتظام واطراد .[(1)]

2) **أداء القسم قبل تسلم مهام العمل:**

اعتادت التشريعات الناظمة للوظيفة العامة وضع قسم قانوني يقوم الأشخاص الملتحقين بالوظيفة العامة بأدائه قبل مزاولة مهام وظيفتهم .وبناءً على ذلك تكون هذه التشريعات قد حاكت الجانب الديني للموظف العام بحيث يكون أمام رادع إلهي أقوى من الرادع الأخلاقي عند ادائه لمهام وظيفته ؛ يجبره على أداء تلك المهام بأمانة وإخلاص .[(2)]

[(1)] نصت الفقرة (أ) من المادة (67) من نظام الخدمة المدنية الاردني رقم (30) لسنة 2007 وتعديلاته على ان:"الوظيفة العامة مسؤولية وأمانة لخدمة المواطن والمجتمع تحكمها وتوجه مسيرتها القيم الدينية والوطنية والقومية للحضارة العربية والإنسانية وتحرص على إرساء معايير وقواعد ومبادئ أخلاقية تحكم آداب الوظيفة العامة وقيم ثقافية مهنية عالية لدى موظفي الخدمة المدنية وتعزز إلتزامهم بهذه المعايير والقواعد والقيم وتخلق الثقة والتقدير لدى المواطن ومتلقي الخدمة العامة بعمل الدوائر ، وتبني حالة من الاحترام والتقدير لدورها في توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة للمواطن والمجتمع على حد سواء ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن على الموظف الالتزام بما يلي: أ- أوقات الدوام الرسمي ، وأداء مهام وواجبات وظيفته الموكلة إليه بنشاط وأمانة ودقة ، مع جواز تكليفه بعمل آخر يزيد عن عدد الساعات المقررة للدوام الرسمي له بما في ذلك أيام العطل والأعياد الرسمية إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك ".

[(2)] نصت الفقرة (أ) من المادة (66) من نظام الخدمة المدنية الأردني المشار اليه على أن:

أ – يؤدي الموظف عند تعيينه القسم التالي: "**أقسم بالله العظيم أن أعمل بأمانة وإخلاص ، وأن أحافظ على ممتلكات الدولة وهيبتها وأن أقوم بمهام وظيفتي وواجباتها بتجرد وحياد دون أي تمييز.**"

1.أمام رئيس الوزراء للموظف من المجموعة الأولى من الفئة العليا .2.أمام الوزير للموظف من المجموعة الثانية من الفئة العليا .3.أمام الأمين العام للموظف من الفئات الأولى والثانية والثالثة .

* وللاستزادة فيما يتعلق بالقسم القانوني باعتباره جانباً قانونياً وعملياً من جوانب التعيين في الوظيفة العامة وباعتباره من ابرز موضوعات القانون الإداري ومحوراً اساسياً من المحاور التي يقوم عليها النشاط الإداري في الدولة انظر في ذلك: عبد الهادي ، بشار(1995) ، **الجوانب القانونية والعملية التي تحيط بالقسم القانوني الذي يؤديه الموظف العام عند تعيينه في الوظيفة العامة : دراسة تحليلية مع التركيزعلى المملكة الاردنية الهاشمية**، مجلة دراسات ، العلوم الإنسانية ، العدد الرابع ، المجلد الثاني والعشرون (أ) ، منشور في الصفحات 1541 – 1611 ، وقد عرفه " بأنه القسم الذي ينص عليه المشرع ، ويُطلب من الأشخاص الذين يعينون في الوظائف العامة أن يؤدوه ، وذلك في المكان والزمان ، وبالصياغة والإجراءات الواردة في النص التشريعي ، وأمام الشخص أو الجهة اللذين يحددهما هذا الشخص ".

3) الالتزام بالتشريعات الناظمة للوظيفة العامة وتنفيذ التعليمات الصادرة عن الرؤساء [1] وعدم تعطيل سير المرفق العام وذلك بالخلط بين أداء الواجبات الوظيفية والحياة السياسية الحزبية كالاشتراك في الإضرابات التي تؤثر على كفاية العمليات الحكومية .
4) عدم القيام بأعمال مشينة تسيء للخدمة المدنية أو تقلل من هيبة الدولة أثناء ممارسته لمهام وظيفته أو خارج أوقات العمل ، وعدم استغلال الوظيفة العامة للقيام بأفعال قد تخلّ بالأخلاق والآداب العامة .[2]
5) التركيز على إتقان العمل ، وذلك بعدم السماح للموظف العام بالقيام بأكثر من عمل في آن واحد وعدم السماح له بتقاضي اية مبالغ مالية من خارج وظيفته .[3]
6) عدم القيام بأية نشاطات سياسية باستثناء حق الموظف العام بالتصويت ، فلا يجوز له الترشح للانتخابات أو إنشاء حزب أو الانتساب الى أحد الأحزاب أو أن يقود مسيرة أو إضراب بأية حالة من الاحوال .[4]
7) عدم السماح للموظف العام في العمل أثناء أوقات الدوام أو خارج أوقات الدوام في القطاع الخاص .

---

[1] نصت الفقرة(ج) من المادة (67) من نظام الخدمة المدنية الأردني المشار اليه على أن: " تنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري والتعامل مع رؤسائه ومرؤوسيه باحترام وتطبيق مبدأ المشاركة وبناء روح الفريق في العمل " .

[2] حظرت الفقرة(هـ) من المادة (68) من نظام الخدمة المدنية الأردني على الموظف القيام بأي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تسيء إلى الأخلاق والآداب والسلوك العامين والإساءة للآراء والمعتقدات السياسية والدينية أو التحريض ضدها.

[3] انظر في هذا المجال: ما جاءت به احكام الفقرة(ب) من المادة (18) من نظام الهيئة التدريسية في الجامعة الاردنية رقم (106) لسنة 2007 والصادر بمقتضى أحكام الفقرة (أ) من المادة (25) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (42) لسنة 2001 والتي نصت على أن: "لا يجوز لعضو الهيئة التدريسية العمل خارج الجامعة إلا بموافقة خطية مسبقة من الرئيس بناء على تنسيب من عميد الكلية ووفق تعليمات خاصة تصدر لهذه الغاية".

[4] انظر في هذا المجال : أحكام الفقرة (د) من المادة (44) من نظام الموظفين في الجامعة الاردنية رقم (52) لسنة (2003) والصادر بمقتضى المادة(25) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم(42) لسنة 2001 حيث جاء فيها ما يلي: " يُحظر على الموظف الاقدام على أي من الأعمال التالية ....د. ممارسة أي نشاط حزبي أو سياسي أو طائفي أو اقليمي داخل حرم الجامعة ".

وتقوم الأجهزة الإدارية بتدريب موظفيها العموميّن من خلال الالتجاء إلى أحد أسلوبين ؛ يتمثل الأول في التدريب داخل مكان العمل الفعلي ، من خلال إجراء مناقشة بين الموظفين والقائد الإداري بحيث يتم تبادل الخبرات بين الموظفين والاستفادة من خبرات القائد الإداري ، كما يمكن للأجهزة الإدارية تقسيم موظفيها إلى مجموعات صغيرة يتولى رئاسة كل مجموعة موظف يعلوهم في الدرجة والخبرة الوظيفية العامة ، ويقوم بتدريب مجموعته على مهارات وظيفية معينة .

كما ويمكن للجهاز الإداري تدريب الموظفين العموميّن داخل مكان العمل الفعلي باللجوء إلى أسلوب التنقل بين الأعمال ، فقيام الرئيس الإداري الناجح بتغيير أماكن عمل الموظفين لديه بحيث يستطيع كل موظف عام العمل في جميع الأقسام التي يحتويها الجهاز الإداري خلال مدة زمنية معقولة يعد من أنجح الأساليب لرفع كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات والخبرات المتنوعة ، بحيث يجعل كل موظف يعمل في كل قسم فترة لا تقل عن شهر ولا تتجاوز الستة أشهر فيخرج من هذا القسم ملماً بجميع أعماله ومستعداً لاكتساب مهارات جديدة في قسم آخر.[1]

ويتمثل الأسلوب الثاني في قيام الأجهزة الادارية بتدريب موظفيها خارج مكان العمل الفعلي، ويتطلب هذا النوع من أساليب التدريب تجهيز قاعات متخصصة للتدريب ، وتوفير الأجهزة اللازمة له وإعداد بعض موظفيها ليصبحوا مدربين متخصصين على مجال معين من المجالات الإدارية أو العلمية ، أو الاستعانة بمدربين من خارج الجهاز الإداري لتدريب موظفيها على نوع معين من المهارات الوظيفية ، وتوفير برامج تدريبية مشابهه للأعمال التي سيقوم الموظفون بممارستها فعلياً ، بحيث يقوم الموظف المدرب بتدريب الموظف المتدرب على هذه المهارات داخل القاعة المعدة لذلك ، ومن ثمّ يتمّ إكتشاف أخطاء الموظفين المتدربين ومساعدتهم للتغلب

---

[1] حسنين ، حسين محمد (1995) **طرق التدريب** ، (ط1) ، مطبعة القدس ومكتبتها ، عمان ، الأردن ، صفحة64.

عليها وعدم تكرارها ومحاولة إكسابهم المهارات العلمية والإدارية التي قد تلزمهم في حياتهم الوظيفية .[1]

وبناءً على ما تقـــدم ، يرى الباحث أن لهذا الأسلوب من أساليب تدريب الموظفين العموميّن مجموعة من المزايا والعيوب سنستعرضها على النحو الآتـــي :

- **مزايا وعيوب الوجه الأول من أساليب تدريب الأجهزة الإدارية لموظفيها والمتمثل في تدريبهم (داخل مكان العمل الفعلي) :**

أ -المزايا ، وتتمثل في الآتي :

1) **توفير الوقت والجهد :** وذلك من خلال قيام الموظفين العموميّن بتدريب بعضهم البعض على المهارات الوظيفية ، بحيث يقوم الموظف العام الأكثر كفاءة بتدريب الموظف العام الجديد أو الأقل كفاءة منه على الأعمال المطلوب منه تنفيذها داخل المرفق العام ، بحيث يصبح كل موظف في النهاية قادراً على القيام بأي عمل قد يوكل إليه مستقبلاً وبالتالي تقوم الأجهزة الإدارية بتقديم خدماتها للمنتفعين منها بأسرع وقت ممكن وبأقل الجهود المبذولة .

2) **توفير الكُلف المالية :**

إذا ما اتبعت الأجهزة الإدارية العامة هذا النوع من أساليب تدريب الموظفين العموميّن فإنها تقوم بتوفير الكلف المالية التي قد تترتب عليها جرّاء إرسال موظفيها إلى مراكز متخصصة للتدريب على مهارات معينة يمكن التدريب عليها داخل مكان العمل .

---

[1]عز الدين ، عبده (2001−2002) ، **عملية تدريب الموظف العام في الجزائر** . رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، كلية الحقوق ، الجزائر ، صفحة 26 وما بعدها . كذلك انظر المطيري ، حمد بن سلطان عادي (2002) ، **معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية : دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية** . رسالة ماجستير ، (منشورة) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، صفحة 40 .

3) يضاف الى ما تقدم ، انه إذا ما اتبعت الأجهزة الإدارية العامة هذا النوع من أساليب التدريب فإنها لا تحتاج إلى انتداب موظفين آخرين ليقوموا بأعمال الأشخاص الخاضعين للتدريب ؛ لأن هؤلاء الموظفون يقومون بالتدرب داخل مكان العمل ، وهذا على العكس تماماً إذا ما قامت بابتعاث موظفيها للتدرب في مراكز ومعاهد متخصصة فسوف تحتاج إلى أشخاص يقومون بتغطية المكان الشاغر أثناء فترة تدريب الموظف العام الأصيل .

4) **تخفيض ضغط العمل وتوزيعه بالشكل الصحيح :**

إن قيام الأجهزة الإدارية العامة بتدريب موظفيها داخل مكان العمل الفعلي من شأنه تسييّر العمل بوضعه الطبيعي ، وذلك من خلال تقسيم العمل بأسلوب علمي فيما بينهم بحيث لا تشكل الاختصاصات الموكولة للموظف العام إرهاقاً جسدياً أو فكرياً ، وهذا عكس ما إذا قامت الاجهزة الإدارية بإرسال بعض موظفيها العموميّن للتدريب في مراكز ومعاهد متخصصة ، وتفويض اختصاصهم أو تكليف زملائهم الموجودين في الجهاز الإداري للقيام بها .

5) **اختصار مدة التدريب :**

عندما تقوم الأجهزة الإدارية العامة باتباع أسلوب تدريب موظفيها العموميّن في مكان العمل الفعلي فإنها تقوم بإختصار مددّ التدريب بحيث أن تدريبهم في نفس مكان العمل الفعلي يؤدي إلى إكسابهم مهارات وخبرات وظيفية متنوعة في مجال عمل الجهاز الإداري الذي يعملون به ، وهذا على خلاف ما يحتاجه هؤلاء الموظفين للتدريب على تلك المهارات التي اكتسبوها في العمل إذا أرادوا التدريب عليها في المراكز المتخصصة في التدريب ، وذلك لأن كل مهارة من هذه المهارات تحتاج إلى عقد دورة مستقلة للتدريب عليها ، مما يؤدي الى ارتفاع الكُلفة المالية للتدريب واستغراقه مدة زمنية طويلة .

وبناءً على ما تقدم ، نجد أن الموظف العام يقوم بالتدرب على المهارات المراد التدرّب عليها وهو على رأس عمله دون الحاجة إلى ترك مكان عمله الفعلي وقضاء

يومه الوظيفي في المراكز المتخصصة للتدريب على مهارة معينة تعتبر من ضمن الواجبات الموكول اليه القيام بها داخل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه .

6) استبعاد العادات السيئة في العمل واكتساب العادات الحسنة :

يعتبر تدريب الموظف العام في مكان عمله الفعلي ومن خلال دمجه بزملائه من أفضل الطرق لتخليصه من العادات السيئة في العمل وإكسابه العادات الحسنة ، مثل : الترتيب والتوثيق وإنجاز المعاملات في وقتها وعدم تأجيلها ، وغيرها من التصرفات السلبية التي قد يمارسها بعض الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية العامة .

7) كسر حاجز الخوف ورفع معنويات الموظف العام :

يعتبر تدريب الموظف العام الجديد في مكان عمله الفعلي في نفس الجهاز الإداري الذي يعمل به من أفضل الأساليب لكسر حاجز الخوف والرهبة لديه ورفع معنوياته من خلال شعوره بالرضا لأنه اكتسب مجموعة كبيرة من المهارات والخبرات الوظيفية التي تمكنه من ممارسة العديد من الأعمال التي قد توكل إليه مستقبلاً .[1]

ب -العيوب ، وتتمثل في الآتي :

1) **الكفايـــــة :**

لا تستطيع الأجهزة الإدارية تدريب موظفيها على جميع المهارات الإدارية والعلمية التي يتطلبها تطوير الجهاز الإداري في المستقبل باستخدام هذه الطريقة فقط ، بل تحتاج للجوء الى تدريبهم ايضاً خارج مكان العمل الفعلي ، سواء كان التدريب في القاعات المتخصصة والموجودة لديها والمعدة لهذه الغاية أو عن طريق إرسال موظفيها إلى المراكز والمعاهد المتخصصة بتدريب الموظفين العموميّن .

---

[1] قارن في هذا المجال وبتوسع :

Dale S . Besch , **Personnel _ The management of people at work** , Macmillan Publishing CO INC . 1980 , P . 443 .

وهو يرى ان تعبير (الروح المعنوية) مرادف لتعبير (الرضا الوظيفي) .

2) إمكانية حدوث الأخطاء في العمل :

عندما تقوم الأجهزة الإدارية في الدولة بتدوير الأعمال بين موظفيها والسماح للموظفين المتدربين بالتنقل بين أقسامها وممارسة الأعمال بقصد التدرب عليها واكتساب المهارات الوظيفية ، فهذا يمكن أن يؤدي إلى حدوث بعض الأخطاء الناتجة عن قلة الخبرة من قبل من يقوم بممارسة الأعمال وتقديم الخدمة الوظيفية ، وذلك لعدم كفايتهم وقدرتهم في الوقت نفسه على ممارسة هذه الأعمال وخصوصاً إذا لم يكن هناك رقابة دقيقة من قبل المشرف على العملية التدريبية .

3) **الفراغ الوظيفي :**

يضاف الى ما تقدم ، انه يمكن أن يؤدي هذا النوع من أساليب تدريب الموظفين العموميّن إلى زيادة العبء الوظيفي على الموظفين المشرفين على العملية التدريبية – المدربين – ، إذ يتطلب من الموظف المشرف القيام بتنفيذ اختصاصاته الموكلة إليه ومراجعة الأعمال التي أنجزها الموظفون المتدربون وتدقيقها للتأكد من صحتها ونقائها من الأخطاء .

- **مزايا وعيوب الوجه الثاني من أساليب تدريب الأجهزة الإدارية لموظفيها العموميّن والمتمثل في تدريبهم (خارج مكان العمل الفعلي):**

أ –المزايا ، وتتمثل في الآتي :

1) الفعالية :

إن هذا الأسلوب من أساليب التدريب الإداري يوفر تدريباً متخصصاً على نوع معين من المهارات الإدارية والفنية التي يتوجب على الموظف العام إكتسابها أثناء حياته الوظيفية ، مما يرفع من كفاءته وفاعليته في اداء اعماله الوظيفية .

2) الوفر المالي :

عندما تقوم الأجهزة الإدارية في الدولة بتوفير قاعات متخصصة تحتوي على تجهيزات ومعدات خاصة بتدريب الموظفين العموميّن على مهارات إدارية وفنية وعلمية معينة تتطلبها طبيعة العمل الإداري في تلك الأجهزة ، فانها بذلك تقوم على توفير التكلفة المالية التي قد تترتب عليها إذا ما قامت بارسال موظفيها الى المراكز والمعاهد المتخصصة بالتدريب على مثل تلك المهارات ، وايضاً فهي تمتلك مركزاً متخصصاً بتدريب الموظفين العموميّن يمكن الاستفادة منه في كل وقت وحين .

3) رفع كفاءة الموظفين العموميّن :

تهدف الأجهزة الإدارية في الدولة من خلال إرسال موظفيها العموميّن للتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة التابعة لها من أجل تدريبهم على مهارات وظيفية معينة ، رفع كفاءتهم لتحضيرهم للترقـــي[1]من درجة إلى أخرى إذا ما كانت البرامج التدريبية التي تعقدها تضاهي بالكفاءة البرامج المعقودة في المراكز والمعاهد المتخصصة غير التابعة لها .

ب العيــوب ، وتتمثل في الآتي :

1) ارتفاع التكلفه المالية :

إذا ما أقدمت الأجهزة الإدارية على مشروع تأسيس مركـــز متخصص لتدريب موظفيها فيه ، فستحتاج إلى تكلفة مالية عالية نوعاً ما تتعلق في تجهيز القاعات التدريبية بالمعدات اللازمة التي سيتمّ التدريب عليها ، ومن ثمّ إرسال بعض موظفيها للتدرب في المراكز المتخصصة ؛ ليقوموا هؤلاء بدورهم في تدريب زملائهم عليها وإرسال بعض الموظفين للدراسة في الجامعات المحلية وفي الخارج لإعدادهم كموظفين مدربين .

---

[1] يقصد بالترقية " نقل الموظف العام من وظيفته إلى وظيفة أخرى تحمل مسؤولية وسلطة أعلى من وظيفته الحالية ، ويتم ذلك بناء على عوامل ومقومات تؤهله لشغلها " انظر في ذلك: ياغي ، محمد (1981) ، **مبادئ في الإدارة العامة** ، مكتبة المحتسب للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 252 . وللتفصيل في معرفة نظام الترقي " الترقية " انظر : الطماوي ، سليمان ، مرجع سابق ، صفحة 567_574 .

2) زيادة العبء الوظيفي :

قد يتطلب إرسال بعض الموظفين العموميّن للتدريب على مهارات متخصصة في هذه المراكز ، إلى تفريغهم الكامل لحضور الدورة ودراسة متطلباتها مما يؤدي الى زيادة العبء الوظيفي على بعض زملائهم الموظفين في الجهاز الإداري ، حيث سيقوم هؤلاء الآخرون بتغطية أعمال زملائهم المنقطعين عن العمل لحضور الدورة ، سواء كان تنفيذ هذه الأعمال عن طريق تفويضها [1] أو تكليف مهمة القيام بها لبعض الموظفين العاملين في هذا الجهاز ، وقد تلجأ الإدارة العامة إلى انتداب [2] موظفين من خارج الجهاز الإداري لملء الشاغر الذي تركه إرسال اولئك الموظفين للتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة التابعة لها .

وأخيراً ، يرى الباحث في اطار ما تقدم ، أن وجود اماكن وادوات للتدريب الوظيفي داخل الأجهزة الإدارية العامة في الدولة ، سواء في الوزارات الكبرى أو في بعض المؤسسات العامة التابعة لها ، أصبح من الأمور الملحّة في دعم التنظيم الإداري وفي اعداد القيادات الإدارية المسؤولة ، ليس في الوطن العربي فحسب وإنما في كثير من دول العالم .

---

[1] للتوسع في مفهوم التفويض والنصوص القانونية الناظمة له في القانون الأردني والقانون المقارن راجع عبد الهادي ، بشار (1982) . **التفويض في الاختصاص : دراسة مقارنة** ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 48 وما بعدها . كذلك انظر: عبدالوهاب ، محمد (1998) ، **أصول الإدارة العامة** ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، صفحة 239 وما بعدها . وكذلك انظر : الظاهر ، مرجع سابق ، صفحة 104وما بعدها . كذلك انظر كنعان ، مرجع سابق صفحة 255 وما بعدها . كذلك انظر الذنيبات ، محمد جمال مطلق (2003) ، **الوجيز في القانون الإداري : ماهية القانون الإداري** ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 75 وما بعدها .

[2] راجع في أحكام الانتداب في القانون الأردني والقانون المقارن ، الظاهر ، مرجع سابق ، صفحة 127 وما بعدها .

ثانيـــاً : قيام الأجهزة الإدارية بالإشراف على تدريب موظفيها العموميّن من خلال إرسالهم إلى مراكز ومعاهد متخصصة في تدريب الموظفين العموميّن :

بعد الانتهاء من الحديث عن الأساليب التي قد تتبعها الأجهزة الإدارية في تدريب موظفيها العموميّن على مجموعة من المهارات الإدارية والعلمية بنفسها ، واستعراض ما يميز كل طريقة من الطرق المتبعة في التدريب من مزايا وما يشوبها من عيوب ، لا بـــد من الحديث عن أسلوب آخر من الأساليب المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن وهو إرسال الأجهزة الإدارية لموظفيها للتدرب في معاهد ومراكز متخصصة .[1]

وفي هذا المجال ، تحرص الأجهزة الإدارية الحديثة بالإضافة إلى اهتمامها بتدريب موظفيها على المهارات الإدارية والعلمية التي يتطلبها العمل بنفسها ، إلى إرسالهم لمعاهد متخصصة في التدريب لرفع كفاءتهم العلمية والإدارية ، وذلك لعجز تلك الأجهزة وإداراتها – مهما إمتلكت من إمكانيات – عن القيام بتدريب موظفيها على جميع ما يتوصل إليه العلم الحديث في العلوم الفنية والتكنولوجية والإدارية وما يتم من تعديلات على التشريعات القانونية الناظمة لعمل الأجهزة الإدارية في الدولة ، وذلك حفاظاً منها على حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد ، وتقديم أفضل الخدمات للمنتفعين منها بالسرعة المناسبة ، توفيراً للوقت والجهد والمال.

وقد قامت معظم دول العالم[2] بإنشاء معاهد متخصصة في تدريب الموظفين العموميّن ، تختص بالتدريب على المهارات الأساسية التي يتطلبها عمل الموظف العام الجديد عند تعييّنه في

---

[1] ظهرت هذه المعاهد المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن خلال القرن التاسع عشر في صور مدارس ادارية وفي هذه الفترة كان علم الإدارة العامة يدرس في إطار القانون الإداري ، ومن أمثلة هذه المدارس: مدرسة الإدارة في في تايلند ، وفي إسبانيا ، وفي تركيا . انظر في ذلك : العبودي ، محسن (1999) ، **الإدارة العامة** ، دار النهضة العربية للنشر ، صفحة 664 .

[2] ظهرت معاهد الإدارة العامة الحديثة بعد الحرب العالمية الثانية في معظم دول العالم ، ومنها على سبيل المثال: جمهورية مصر العربية والبرازيل وإيران وليبيا والأردن والسودان والمغرب والجزائر وغيرها من دول العالم ، راجع في ذلك : الحلبي ، حسن ، مرجع سابق ، صفحة 9 .

الوظيفة العامة ، والأساليب الإدارية الحديثة ، وآخر ما توصل إليه العلم الحديث في مجال التكنولوجيا ، وإرشاد موظفي الدولة إلى آخر ما طرأ من تعديلات على التشريعات الناظمة لأعمالهم ، وذلك نظراً لما لهذه المعاهد والمراكز من دور أســـاسي للارتقاء بالاعمال والوظائف الإداريـــة الشاملة . [1] لذلك قامت هذه الدول بإنشاء معاهد للإدارة العامة في مطلع الستينيات لتقوم بدور طليعي في تطوير القدرة الإدارية وتوفير القوى العاملة المُدربة وإعداد الدراسات والأبحاث والاستشارات الادارية لرفع مستوى أداء العاملين في أجهزة الدولة المختلفة حتى أصبح لدينا الآن في العالم العربي ثمانية عشر معهداً عربياً متخصصاً في الإدارة العامة وشـــؤون التدريب.[2]

وبناءً على ما تقدم ، فاننا نستأذن القارئ الكريم في الحديث عن مجموعة من الأمثلة على هذا النوع من المعاهد المختصة بتدريب الموظفين العموميّن في الأردن و بعض دولنا العربية، وهذا ما سنتناوله في حديثنا الآتي .

1 -المعاهد المتخصصة في التدريب الاداري في المملكة الأردنية الهاشمية :

عرف المشرع الأردني الآليات المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن منذ أمدٍ بعيد، حيث نظمت أحكام القانون رقم (2) لسنة 1968[3] إنشاء معهد متخصص بتدريب الموظفين العموميّن يسمى " **معهـــد الإدارة العامـــة** " وحدد مقره الرئيسي في مدينة عمـــان

---

[1] للوقوف على مفهوم التنمية الإدارية ، راجع في هذا الشأن : الفصل الأول من هذه الأطروحة ، صفحة 19 .

[2] قارن في ذلك : ياغي ، محمد ، مرجع سابق ، صفحة 334 .

[3] تأسس معهد الادارة العامة سنة 1968 وصدر قانون المعهد رقم (2) لسنة 1968 والمنشور على الصفحة رقم (17) من عدد الجريدة الرسمية رقم 2069 تاريخ 1968/1/16 . غير انه تم الغاء هذا القانون بعد اثني عشر عاماً على سريانه حيث صدر القانون الجديد رقم (12) لسنة 1980 ونشر على الصفحة رقم (1029) من عدد الجريدة الرسمية رقم 2944 بتاريخ 1980/7/1 ، وقد تم تعديل هذا القانون وصدور القانون المؤقت رقم (31) لسنة 1985 والمنشور على الصفحة رقم (866) من عدد الجريدة الرسمية رقم 3323 الصادرة بتاريخ 1985/6/16 . كما صدر النظام رقم (79) لسنة 2001 وأصبح اسم المعهد " المعهد الوطني للتدريب " وذلك اعتباراً من عام 2001 .

في المملكة الأردنية الهاشمية ، كجهة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي .[1]

وقد نص قانون المعهد على انتقاله بعد خمس سنوات إلى الجامعة الأردنية ليصبح جزءاً منها لتقوم بتطويره واستخدامه لما يحقق الغايات والأهداف التي تراها مناسبة وفقاً لقانون الجامعة وأنظمتها ، وقد اشترط القانون استمرار الجامعة على القيام بتنفيذ أحكام قانون المعهد الخاصة بتحقيق الأهداف والبرامج التدريبية المتوخاه منه .[2]

وقد بقي هذا المعهد يعمل وفقاً للأحكام سابقة الذكر كمعهد للإدارة العامة حتى نهاية عام 2001، حيث تم إلغاء هذا المعهد والقانون الناظم له بموجب القانون رقم (57) لسنة 2001 .[3]

وقد تم انشاء معهد جديد سمى بالمعهد الوطني للتدريب بموجب أحكام النظام رقم (79) لسنة 2001[4] ، فأصبح معهداً وطنياً يختص بتدريب العاملين سواء في مؤسسات القطاع العام أو الخاص إذا ما رغبت هذه المؤسسات بتدريب موظفيها لديه.[5]

---

[1] نصت المادة (3) من ذات القانون على أنه" يكون لمعهد الإدارة العامة شخصية اعتبارية مستقلة إدارياً وماليا وللمعهد أن يستأجر وأن يؤجر وأن يمتلك الأموال المنقولة وغير المنقولة ويتصرف بها بالشكل الذي يراه مناسباً وأن يبرم العقود وأن يقيم الدعاوى بإسمه وأن يقاضي بهذه الصفه وأن ينيب عنه بالإجراءات القضائية المتعلقه به أو لأي غرض آخر النائب العام أو أي شخص آخر يعينه لهذه الغاية" .

[2] نصت الفقرة (ب) من المادة (2) ايضاً من ذات القانون على أنه" يؤول معهد الإدارة العامة في التاريخ الذي يحدده مجلس الوزراء الى الجامعة الأردنية ليصبح جزءاً منها لتطويره وإستخدامه بما يحقق الغايات والأهداف التي تراها مناسبه وفقاً لقانون الجامعة وأنظمتها ويشترط في ذلك أن تستمر الجامعة بتنفيذ أحكام هذا القانون الخاصة بتحقيق الأهداف والبرامج التدريبية المتوخاه منه" .

[3]راجع في ذلك قانون الغاء قانون معهد الادارة العامة رقم (57) لسنة 2001 والمنشور على الصفحة رقم 4486 من عدد الجريدة الرسمية رقم (4511) والصادرة بتاريخ 2001/10/16 .

[4] صدر هذا النظام بمقتضى أحكام المادة (120) من الدستور الأردني ونشر على الصفحة رقم 4523 من عدد الجريدة الرسمية رقم (4511) الصادرة بتاريخ 16 /10 / 2001 .

[5] نصت الفقرة(أ) من المادة(3) من نظام التنظيم الإداري للمعهد الوطني للتدريب رقم (79) لسنة 2001 على أن :"...(أ) ينشأ في المملكة معهد يسمى (المعهد الوطني للتدريب) يرتبط بالوزير الذي يسميه رئيس الوزراء".

وبعد مضي أكثر من عشر سنوات على إنشاء هذا المعهد ، تنبه مشرعنا الكريم الى مجموعة من الأمور تتمثل فيما يأتي :

أ –أن المعهد الوطني للتدريب هو مؤسسة تختص بتدريب العاملين في القطاع العام أو الخاص على حدٍ سواء .

ب ترتب على ذلك انخفاض مستوى تدريب الموظفين الإداريين في المملكة الاردنية الهاشمية فأصبحت في مؤخرة دول القانون المقارن في مجال هذا التدريب بعد أن كانت من الدول الرائدة فيه .

ت أن الأجهزة الإدارية في المملكة الادرنية الهاشمية تحتاج الى معهدٍ متخصص لتدريبهم ورفدهم بالخبرات والمهارات الوظيفية الحديثة ، ويكون متخصصاً في تدريب موظفي القطاع العام ورفع كفاءتهم الى المستوى الذي يحقق سير المرفق العام بانتظام واطراد .

وبناءً على ما تقدم ، تدارك المشرع الأردني هذا الأمر فأصدر في عام 2012 نظاماً أحيا من خلاله معهد الإدارة العامة الذي اندثر منذ أمدٍ بعيد ، وتمثل هذا النظام في نظام معهد الإدارة العامة رقم (72) لسنة (2012)[1] ، وخيراً فعل المشرع باعادة الحال الى ما كان عليه مع تطوير مهمات المعهد ، ليساير دول القانون المقارن في هذا المجال بعد أن تراجع في الآونة الأخيرة .

وقد تضمن نظام التنظيم الإداري لمعهد الادارة العامة رقم (72) لسنة 2012 في طياته اهداف المعهد وغاياته والمهام التي يتوجب عليه تحقيقها وإدارته وموازنته ، وسنتحدث عن اهم هذه الأمور على الوجه الآتي :

---

[1] صدر هذا النظام بمقتضى أحكام المادة (120) من الدستور الأردني ونشر على الصفحة رقم 5201 من عدد الجريدة الرسمية رقم 5187 الصادر بتاريخ 2012/11/14.

- **غايات المعهد:**

حددت أحكام نظام التنظيم الاداري لمعهد الادارة العامة في اطاره الجديد الذي اشرنا اليه غايات المعهد فيما يأتي :

1- بناء القدرات المؤسسية والوظيفية للارتقاء باداء القطاع العام .

2- الربط بين متطلبات سوق العمل ومخرجات النظام التعليمي من خلال تطوير البرامج التدريبية والعملية المتخصصة ومواءمتها مع مؤهلات حملة الشهادات ومتطلبات سوق العمل المحلي والخارجي مما يكفل بدوره الارتقاء في مستوى الجهاز الاداري ويدعم قواعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيه .[1]

- **مهمات المعهد :**

حددت أحكام نظام التنظيم الاداري لمعهد الادارة العامة في طياتها مجموعة من المهمات التي تقع على عاتق هذا المعهد والتي تمثلت في الأمور الآتية :

أ - اعداد البحوث والدراسات والاستشارات في المجالات التي تساهم في تطوير أداء القطاع العام .

ب - عقد برامج تدريبية لمختلف المستويات والتخصصـــــــات .

ت - عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة .

ث - اعداد الوثائق والنشرات بهدف نشر المعرفة والمهارات والاتجاهات الإيجابية بما يضمن التبادل المعرفي والاستفادة من الممارسات الادارية المتميـــــزة .

ج - التعاون مع مراكز التدريب والتأهيل في القطاع الخاص لتطبيق معايير التأهيل والتدريب المعتمدة في المعهد .

---

[1] انظر نص الفقرة (أ) من المادة (3) من نظام التنظيم الاداري لمعهد الادارة العامة سالف الذكر .

ح -عقد اتفاقيات توأمية مع المعاهد والمنظمات المشابهة. [1]

وبناءً على ما تقدم ، يرى الباحث أن معهد الادارة العامة وفق نظامه الحالي اصبح يلعب دوراً طليعياً في التنمية الإدارية بحكم مهامه وواجباته في التدريب الإداري والاستشارات الإدارية و مجالات البحث الإداري النظري والتطبيقي ، ولهذا نتمنى على القائمين على ادارة هذا المعهد ان يحققوا انجازات ملحوظة في الامور المعقود عليهم مهمة تحقيقها . [2]

كذلك نجد ان التدريب الاداري في المملكة الاردنية الهاشمية قد حظي في العقد الراهن بإهتمام جميع الجهات المختصة بالتدريب الوظيفي ، فقد أطلق المركز الاستشاري الأردني للتنمية الإدارية في تاريخ 2013/6/12 كمؤسسة تعنى ببناء القدرات وتأمين التدريب الوظيفي للقطاعين العام والخاص .[3]

ويقوم هذا المركز على الاهداف التالية :

أ -تنمية قدرات الشباب مما يمكنهم من الحصول على تدريب متفوق يكون عوناً لهم في حياتهم العملية .

---

[1] انظر الفقرة(ب) من المادة (5) من نظام التنظيم الاداري لمعهد الإدارة العامة سالف الذكر.

[2]نصت المادة (123) من نظام الخدمة المدنية الأردني الحالي رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته على " يتولى المعهد الوطني للتدريب مهمة وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب الداخلي للموظف بما يتفق والمسار التدريبي المعتمد " .

- يتمنى الباحث على المشرع الأردني أن يتدارك الخلل ويقوم بتعديل مسمى المعهد الوطني للتدريب الوارد في المادة سالفة الذكر إلى معهد الإدارة العامة كما جاء مسماه الجديد بمقتضى أحكام المادتين (1) و(3) من نظام التنظيم الاداري لمعهد الادارة العامة رقم (72) لسنة 2012 وذلك لأن هذا النظام صدر بعد أن قام المشرع باجراء آخر تعديل على نظام الخدمة المدنية ساري المفعول .

[3] انظر في ذلك : جريدة الرأي ، تاريخ 2013/6/13 ، العدد 15571 ، السنة 43 ، صفحة 32 .

ب تنمية قدرات الشباب العاملين في المؤسسات من خلال تمكينهم على التدرب في أفضل المؤسسات التعليمية داخل المملكة وخارجها مما يؤدي الى رفع كفاءتهم وزيادة العملية الانتاجية واكتساب الخبرات .

2 -المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية :

أنشئ معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم(93) الصادر بتاريخ 1380/10/24هـ الموافق (1961/4/10م) ، والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/39 والصادر بتاريخ 1386/9/1 هـ الموافق (1966/12/13م) ، والمرسوم الملكي رقم م/ 2 الصادر بتاريخ 1390/6/27 هـ الموافق (1970/8/29م) والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/ 5 باعتباره هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، والحق المعهد ادارياً بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لحين صدور قرار من مجلس الوزراء بالحاق المعهد اداريا بالديوان العام للخدمة المدنية على أن يكون مقره الرئيس في مدينة الرياض مع جواز انشاء فروع له في المملكة العربية السعودية .

هكذا كانت نشأة المعهد ، الذي اجريت على احكام تنظيمه عدة تعديلات الى ان استقر الوضع في الوقت الراهن على نظامه الجديد الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم(201) تاريخ 1426/8/1هـ ، الموافق(2005/9/4) ، والمصادق عليه بموجب المرسوم الملكي رقم (م/49) بتاريخ 1426/8/2هـ ، الموافق(2005/9/5) ، حيث نصت المادة الاولى من هذا النظام على ان "معهد الادارة العامة مؤسسة عامة مستقلة ذات شخصية اعتبارية ، ويرتبط ادارياً بوزير الخدمة المدنية ، ومقره الرئيس مدينة الرياض ، ويجوز بقرار من مجلس الادارة انشاء فروع له في المملكة " .

- **غايات المعهـــد :**

حددت المادة (3) من الاحكام التي يخضع لها معهد الادارة العامة وفقاً لاحدث تنظيم له وفي ضوء ما ذكرناه ، غايات هذا المعهد بمجموعة من الامور نوجزها على النحو الاتي :

1 - رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد التنميـــة الإدارية.

2 - دعم جهود الإصلاح والتطوير الإداري.

3 - تقديم المشورة في المجالات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى.

4 - إثراء الفكر الإداري عن طريق التأليف وإجراء البحوث والدراسات الإدارية وترجمة الأعمال العلميـــة المتميزة ذات الصلة بالتنمية الإدارية.[1]

- **مهمات المعهـــد :**

حددت أحكام المادة (4) من نظام معهد الادارة العامة في طياتها مجموعة من المهمات والاختصاصات التي تقع على عاتق هذا المعهد لتحقيق الاهداف المرجوة من انشائه والتي تتمثل في الأمور الآتية :

1) وضع برامج تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة في القطاع الحكومي وتنفيذها.
2) وضع برامج إعدادية في المجالات الإدارية ، وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
3) عقد الحلقات التطبيقية واللقاءات العلمية للمستويات الإدارية العليا.
4) عقد المؤتمرات والندوات المتعلقة بقضايا التنمية الإدارية.
5) تقديم الخدمات الاستشارية لأجهزة الدولة والمساعدة على تطبيقها.
6) تشجيع التأليف وإعداد البحوث والدراسات الإدارية ذات الصلة بالتنمية الإدارية ونشرها.
7) نقل النتاج الفكري العالمي المتميز في المجالات ذات الصلة بنشاطات المعهد إلى اللغة العربية.

---

[1] راجع في ذلك أحكـــام المادة(3) من نظام معهـــد الادارة العامـــة والصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم :(201) ، في تاريخ : 1426/8/1هـــ الموافق2005/9/4م ، والذي تم التصديق عليه بالمرسوم الملكي رقم: (م/٤٩) ، تاريخ : 1426/8/2هـــ الموافق 5 /2005/9 م .

8) تبويب الوثائق الإدارية الحكومية وتصنيفها وتيسير سبل الاستفادة منها.

9) الاشتراك في عضوية المعاهد والمؤسسات والهيئات الإقليمية والعربية والدولية ذات الاهتمام بالتنمية الإدارية.

10) المشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات المتعلقة بالتنمية الإدارية داخل المملكة وخارجها.

11) ابتعاث أعضاء هيئة التدريب وإيفادهم للدراسة والتدريب في المجالات ذات العلاقة بنشاطات المعهد.[1]

وباستقراء ما تقدم من مهمات واختصاصات معهد الادارة العامة في المملكة العربية السعودية، نجد ان المشرع السعودي قد اعطى هذا المعهد مجموعة من الواجبات الواسعة ليصبح من المعاهد الرائدة في تدريب الموظفين العموميّن ، واعداد الدراسات التي تسعى بدورها الى رفع كفاءة وتطوير الاجهزة الادارية في القطاع العام بالمقارنة مع المعاهد الموجودة في بعض الدول الاخرى .

3- المعاهد المتخصصة في التدريب الإداري في دولة قطر :

انشئ معهد التنمية الادارية في دولة قطر بموجب القانون رقم 6 لعام 1997 الذي اجري عليه تعديل عام 2009 ، كهيئة رسمية لها شخصية اعتبارية تهدف الى سد الاحتياجات التدريبية المتنامية للعاملين في الجهاز الاداري للدولة ، على أن يلحق هذا المعهد ادارياً بوزير شؤون الخدمة المدنية والاسكان ، وتكون له ميزانية مستقلة تلحق بالموازنة العامة للدولة ، ويكون مقره في مدينة الدوحة .[2]

---

[1] راجع في ذلك : نص المادة (4) من نظام معهد الادارة العامة سالف الذكر .

[2] انظر في هذا المجال : نص المادة (1) من قانون المعهد رقم (6) لسنة 1997 .

- **غايات المعهـــــد :**

حددت المادة (2) من قانون معهد التنمية الادارية غايات المعهد بالأمور الآتية :

1- العمل على تطوير كفاءة الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة عن طريق رفع كفاءة موظفيهم واعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

2- ابداء المشورة في المجالات التنظيمية والادارية لوحدات الجهاز الاداري للدولة وللهيئات والمؤسسات العامة .

3- اعداد الدراسات والبحوث التنظيمية والادارية .

4- القيام بأعمال نشر وتوثيق وجمع المعلومات الادارية .

5- العمل على تطوير ورفع كفاءة موظفي الجهاز الاداري للقطاعين الخاص والمختلط.

- **مهمات المعهــد :**

نصت المادة (3) من قانون معهد التنمية الادارية على مجموعة من النشاطات الرئيسية التي يتوجب على المعهد القيام بها في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة من انشائه ، وتتمثل هذه المهمات والنشاطات في الامور الآتية :

1- اعداد وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية الداخلية ، وحلقات البحث والندوات العلمية، وذلك في ضوء الخطة الوطنية للتدريب التي تضعها وزارة شؤون الخدمة المدنية والاسكان .

2- عقد المؤتمرات واللقاءات العلمية التي تتناول مشاكل وسياسات التنمية الادارية .

3 -اجراء الدراسات والبحوث التنظيمية والادارية وتوجيهها والاشراف عليها بالتعاون مع الوزارات والاجهزة الحكومية الاخرى والهيئات والمؤسسات العامة وبما يلبي الاحتياجات البحثية والاستشارية لهذه الجهات .

4 -تشجيع ونشر البحوث والدراسات والكتب والدوريات والنشرات العلمية في مجال التنمية الادارية وتقرير المنح والمكافآت المحققة لهذا الهدف .

5 -معاونة وحدات الجهاز الاداري للدولة ، والهيئات والمؤسسات العامة ، ووحدات القطاعين الخاص والمختلط في دراسة مشاكلها الادارية والتوصل إلى افضل الحلول لها .

6 -جمع وتبويب الوثائق الادارية ووضعها في خدمة الجهاز الاداري للدولة وخطط وبرامج التنمية المختلفة .

7 -قبول المساعدات الفنية والمالية التي تقدمها الهيئات والمنظمات الدولية والاقليمية والمؤسسات العامة في مجالات التنمية الادارية بصفة خاصة ، في ضوء النظم والقواعد المعمول بها .

8 -اية نشاطات أخرى يقرها مجلس إدارة المعهد ولا تتعارض مع الاختصاصات المنوطة بأجهزة أو هيئات أو جهات أخرى في هذا المجال .

وباستقراء ما تقدم من أحكام المادة (3) من قانون المعهد ، يرى الباحث ان هذا المعهد وإن كان من المعاهد حديثة النشأة ، الا أن المشرع قد اعطى القائمين عليه مجموعة من الاختصاصات تضاهي تلك الممنوحة للقائمين على المعاهد العريقة في مجال الادارة العامة في دول القانون المقارن ، مما يدل على سعي المشرع القطري الى جعل هذا المعهد من المعاهد الرائدة في تدريب الموظفين العموميّن ، وهذه هي الغاية الاساسية والمهمة التي ترقى بالاجهزة الادارية الى اعلى درجات الكفاءة في انجاز اختصاصاتها وتحقيق اهدافها .

تلك هي بعض النماذج من معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي ، وقد تناولنا – باختصار– نشأتها واهم اختصاصاتها الادارية والتدريبية ، وذلك لارتباطها بموضوع دراستنا من جهة ، ولاعطاء فكرة للقارئ الفاضل عن مثل هذه المعاهد التي تلعب دوراً اساسياً في التنمية الإدارية، والتي بدونها يصعب تحقيق الخطط الادارية الراقية والاهداف التنموية المنشودة من جهة اخرى.

وبعد الانتهاء من الحديث عن الأسلوب الثاني من أساليب تدريب الموظفين العموميّن ، والمتمثل في قيام الأجهزة الإدارية بالإشراف على تدريب موظفيها من خلال إرسالهم إلى مراكز ومعاهد متخصصة بتدريب الموظفين العموميّن ، وذكر مجموعة من تلك المعاهد المتخصصة في التدريب الاداري والموجودة في الأردن وعدد من الدول الاخرى ، يرى الباحث انه لا بُــد من الحديث عن اهم مزايا وعيوب هذا الأسلوب من أساليب التدريب ، وذلك على النحو الآتي .

أ –المزايا ، وتتمثل في الآتي :

1– الفعاليـــة :

يعتبر تدريب الموظفين العموميّن من خلال إرسالهم إلى معاهد ومراكز متخصصة لتدريبهم على مهارات وظيفية معينة من أفضل الطرق التي تتبعها الأجهزة الإدارية في تدريب موظفيها وأكثرها فاعلية ، حيث أن هذه المعاهد او المراكز تعتبر وسائل متخصصة للتدريب على مهارات وظيفية معينة ، فهناك معاهد ومراكز متخصصة للتدريب على القيام بالأعمال التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات اللازمة لإدارة وتسيير المرفق العام ، ومعاهد ومراكز أخرى متخصصة بالتدريب على القيادة وإنشاء القادة الإداريين ، مما يمكن الجهاز الإداري في الدولة من تحقيق أهدافه بفعالية باستخدام عنصر بشري محترف ومدرب تدريباً جيداً مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال ، وإعداد الموظف القادر على نقل الخبرات الإدارية إلى زملائه في العمل .

2 -اختصار مدة التمرين :

يختلف تدريب الموظفين العموميّن بوساطة الأجهزة الإدارية نفسها – سواء أكان التدريب في مكان العمل الفعلي ام في المعاهد أو المراكز المتخصصة التي تنشؤها تلك الأجهزة في مؤسساتها المختلفة للتدريب على مهارات معينة – عن التدريب بوساطة إشراف الأجهزة الإدارية على تدريب موظفيها من خلال إرسالهم إلى معاهد أو مراكز متخصصة في التدريب على مهارات معينة ، فهذه المعاهد والمراكز الأخيرة تضع الموظف في الجوّ الوظيفي ، وتقوم بإخضاعه إلى برنامج تدريبي مكثف لإكسابه مجموعة من المهارات ليصبح قادراً بعد فترة على تطبيقها في مكان عمله الفعلي ، وهذا بخلاف الأسلوب الأول من أساليب التدريب حيث قد يستغرق الموظف فترة زمنية طويلة للحصول على مثل هذه المهارات ؛ لأن التدريب في مكان العمل الفعلي يعتبر بطيئاً قياساً على التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة .

3 -استبعاد العادات السيئة في العمل :

يُعتبر التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة في مجال الوظيفة العامة من أفضل الوسائل التي من شأنها أن تؤدي إلى استبعاد العادات السيئة في العمل ، وتعليم الموظفين العموميّن وبخاصةٍ الجدد منهم على الأخلاقيات الإدارية التي يجب أن يتبعها كل موظف في أدائه لعمله ، مثل الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي وكذلك الدقة في العمل والإخلاص في ممارسته والابتعاد عما يعطله ، مما يؤدي إلى إنجاز العمل بسهولة ويسر وبالتالي يعود بالخير والكفاءة على سير المرفق العام بانتظام واطراد .

4 -رفع معنويات الموظف العام :

يعتبر التدريب الإداري في الواقع من أهم الوسائل التي تملكها الأجهزة الإدارية لرفع معنويات موظفيها ، إذ يشعر الموظف العام بالفخر لتقدير رؤسائه له من خلال

اختيارهم له للالتحاق في إحدى البرامج التدريبية التي لا بد من أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على أوضاعه الوظيفية في المستقبل .[1]

5 -توفير إمكانية الترفيع :

يهدف التدريب الاداري إلى تحسين إمكانيات الموظف العام ورفع كفاءته بغية تحضيره لتولي الوظائف القيادية ، مما يؤمن له مجالات الترفيع في المستقبل .

وبالنظر إلى التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة في الأردن وغيرها من دول القانون المقارن ، نجد أنها تتطلب امتلاك الموظف العام عدداً معيناً من ساعات التدريب عند ترفيعه من درجة إلى أخرى .

ب -العيوب ، وتتمثل في الآتي :

1- ارتفاع التكلفه المالية :

إذا ما أقدمت الأجهزة الإدارية على تدريب موظفيها العموميّن في معاهد ومراكز متخصصة للتدريب ، فإنها بحاجة إلى رصد جزء من موازنتها للإنفاق على تدريبيهم في مثل هذه المعاهد والمراكز ؛ لأن الدورات التدريبية تمتاز بالكلفة المالية العالية نوعاً ما.[2]

---

[1] الحلبي ، مرجع سابق ، صفحة 40 .

[2] سنتحدث تفصيلاً عن المشكلات المالية والتمويلية لتدريب الموظفين العموميّن في موضع لاحق من هذه الأطروحة .

2 - زيادة العبء الوظيفي :

قد يتطلب إرسال بعض الموظفين العموميّن للتدرّب على مهارات وظيفية متخصصة في هذه المعاهد والمراكز إلى التفرغ الكامل لحضور الدورة ودراسة متطلباتها مما يؤدي الى زيادة العبء الوظيفي على بعض زملائهم الموظفين في الجهاز الإداري الذي يعملون به، حيث يترتب عليهم القيام بأعمالهم الأصيلة وتغطية أعمال زميلهم المنقطع لحضور الدورة سواءً أكان تنفيذ هذه الأعمال عن طريق تفويضها [1] أو تكليف مهمة القيام بها لبعض الموظفين العاملين في ذلك الجهاز .

3 - قد تلجأ الإدارة إلى انتداب [2] موظفين عموميّن من خارج الجهاز الإداري لملء الشاغر الذي نتج بسبب إرسال بعض موظفيها للتدرب في المعاهد والمراكز المتخصصة ، فقد يتوجب على الموظف العام المبتعث التفرغ بشكل كامل للالتحاق بالدورة التدريبية ، مما يؤدي إلى حدوث شاغر ، فيكون الجهاز الإداري بحاجة إلى شخص يقوم بإنجاز الأعمال الموكولة للموظف العام الذي رشح لحضور تلك الدورة التدريبية .

وخلاصة ما كتب في هذا المجال ، تتبلور في التأكيد على أهمية المعاهد والمراكز التدريبية في إعداد العنصر البشري في الجهاز الإداري وضرورة تأهيله وإعداده نظراً لأهمية هذا العنصر، مما يمكن القول معه بأن نوعية الموظف العام هي التي تحدد بالنتيجة القيمة الفعلية للجهاز الإداري ، وإنه يستحيل التفكير بأي إصلاح لهذا الجهاز قبل رفع المستوى المهني والثقافي والنفسي والمعنوي في إطار الوظيفة العامة .

---

[1] للتوسع في مفهوم التفويض انظر عبدالهادي ، مرجع سابق ، صفحة 48 وما بعدها . وانظر على وجه الخصوص وبتوسع :

Kenneth C.Davis , **Handbook on Administrative Law** , handbook series . West publishing CO . St . Paul , first edition , P . 44-86 .

[2] انظر الظاهر ، مرجع سابق ، صفحة 127 .

وفي ضوء ما تقدم ، وبعد انتهاء الباحث من دراسة المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّين في الأردن وفي عدد من دول القانون المقارن ، فانه يرى أن مشرعنا الكريم قد تدارك الخطأ الذي كان قد وقع فيه عام 2001 عندما قام بتحويل معهد الادارة العامة الذي انشئ في المملكة الأردنية الهاشمية عام 1962 إلى المعهد الوطني للتدريب والذي يختص في تدريب موظفي القطاعين العام والخاص كما اسلفنا سابقاً ، بأن أصدر نظام التنظيم الاداري رقم (72) لسنة 2012 والذي نظم من خلاله عمل معهد الادارة العامة الجديد سعياً منه للتقدم نحو الأفضل في هذا المجال .

المطلب الثاني

آليات تدريب الموظفين العموميّن وتنفيذها

سنتحدث في هذا المطلب عن الآليات التي تتبعها دول القانون المقارن في تدريب موظفيها العموميّن وما هي مزايا وعيوب هذه الآليات وكيف يتم تنفيذها على أرض الواقع وما هي آثار ذلك على الموظف العام .

وفي البداية ، لا بـــد من التعريف بالآليات المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن ، حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة الأساليب – النظرية والعملية – التي تتبعها الأجهزة الإدارية في الدولة لتدريب موظفيها العموميّن على مهارات وظيفية معينة .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن القول بأن دول القانون المقارن ترتكز على أحد اتجاهين في تدريبها للقوى العاملة الموزعة على الأجهزة الإدارية باختلاف انواعها والتابعة لها . وسنتحدث عن هذين الاتجاهين على النحو الآتي :

أولاً : الاتجـــاة النظري :

تقوم بعض الأجهزة الإدارية في بعض الدول بتدريب موظفيها العموميّن على بعض المهارات الوظيفية التي تحتاجها هذه الأجهزة من خلال التدريب النظري عليها ، ويتمثل هذا الأسلوب في إرسال موظفيها للدراسة في الجامعات والمعاهد الموجودة داخل الدولة وخارجها لإكسابهم أعلى مستوى من المهارات والعلوم التي توصل اليها العلم الحديث ؛ بقصد نقل هذه العلوم لزملائهم العاملين في نفس الجهاز الإداري ، وتطبيقها في الحياة العملية دون ان يكون هناك جانب عملي في التدريب .[1]

---

[1] انظر في هذا المجال :

Michael P. Barber **, Public administration** , The english language book society and Macdonald and Evans LTD . First edition , London , P . 79 _82 .

وبالمقارنة بين مزايا وعيوب هذا الاتجاه نجد أن عيوب هذا الاتجاه تفوق مزاياه [1] ، وذلك لأنه لا يؤدي الغرض المرجو من البرامج التدريبية التي تعقدها الإدارة أو المعاهد والمراكز المتخصصة لتدريب موظفيها على مهارات معينة ، إلا إذا اقترن بالاسلوب العملي للتدريب. ولإثبات ما تقدم لا بد من الحديث عن مزايا وعيوب هذا الاتجاه من اتجاهات التدريب .

- **مزايا التدريب النظري :**

يرى الباحث أن هذا النوع من أنواع التدريب هو من ضمن الأنواع التي يمكن من خلالها للموظف العام اكتساب أكبر قدر من المهارات الوظيفية العلمية الحديثة وتطوير ما لديه من مهارات سابقة ، وذلك بالإطلاع على آخر ما توصل اليه العلم الحديث في المجال الذي يتم التدريب عليه ، وايضاً من خلال استخدام المدرب لأسلوب المحاضرة حيث يقوم بترتيب أفكاره ومن ثم عرضها على الموظفين المتدربين بأسلوب متسلسل بقصد تحقيق الهدف المرجو من البرنامج التدريبي . وقد يلجأ المدرب إلى أسلوب إدارة حلقات الحوار بين المتدربين بحيث يجعلهم يتناقشون ويتبادلون الأفكار في الأسس التي سبق التدريب عليها.[2]

---

[1] انظر في ذلك : درويش ، عبد الكريم (1972) ، **أصول الإدارة العامة** ، (ط2) ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، صفحة 585 . حيث يقول"..... هناك كثير من البرامج التدربية التي تمارس حالياً بالوحدات المختلفة والتي تعتنق أسلوب المحاضرة وحده ، أشبه ما تكون بالمباراة التي من طرف واحد ، والتي قد لا تفيد كثيراً في تحقيق أهداف التدريب ؛ لأنها أضعف صورة من صور التفاعل السلوكي الذي يهتم بالأدوار التي يلعبها الفرد على مسرح الحياة العملية ، والمواقف التي يواجهها فيها ، والتجارب التي يخوضها، والمشكلات التي يصادفها ، والدروس المستفادة التي يخرج بها . وقد يكون الأسلوب النظري ضرورياً في بعض العلوم الاجتماعية التي أسست على مبادئ ونظريات يلزم أن يلم بها الموظف المتدرب . على أنه حتى في هذه المجالات فإن الاقتصار على الأسلوب النظري يبعدنا عن مفهوم التدريب وفلسفته " .

[2] قارن في ذلك : الحلبي ، حسن ، مرجع سابق ، صفحة 78 وما بعدها .

- **عيوب التدريب النظري :**

تتمثل عيوب هذا الجانب من جوانب التدريب الإداري فيما يأتي:

1) يعتبر الجانب النظري للتدريب الإداري إذا تم اللجوء إليه منفرداً من الجوانب الفقيرة التي لا تحقق الهدف المرجو من البرامج التدريبية التي يتم التدريب عليها . وفي هذا المجال ، نرى ابداء الملاحظتين الآتيتين :

أ - يجب أن ينقسم التدريب الذي يقوم على أسس علمية حديثة إلى جانبين ، بحيث يتضمن الجانب النظري مجموعة المعلومات والمعارف التي يجب ان يُلم بها الموظف المتدرب لتحقيق الغاية من البرنامج التدريبي ، والجانب العملي الذي يتم من خلاله التطبيق العملي لما تمّت دراسته نظرياً على أرض الواقع .

ب - وبناءً على ما تقدم في البند السابق ، نجد أنه من الصعب على الموظف المتدرب أن يقوم بتطبيق ما تم التدريب عليه نظرياً في حياته العملية إذا افتقر البرنامج التدريبي الى الجانب العملي ، وذلك للاختلاف الكبير بين الحياة النظرية والحياة العملية التي يعكسها الواقع العملي لا سيما في المجتمعات الحديثة .

2) يُعتبر الجانب النظري للتدريب من الجوانب القاصرة في تحقيق الهدف المرجو من البرنامج التدريبي إذا اقتصر هذا البرنامج على تلقين الموظفين المتدربين لمجموعةٍ من المعلومات بعيداً عن وجود أي نوع من أنواع التطبيقات العملية المرافقة للتدريب النظري ، وذلك لأن هذا الأسلوب من أساليب التدريب الإداري يجعل هؤلاء الموظفين المتدربين عبارة عن أشخاص مُتلقين لمجموعة من المعارف الوظيفية دون حثهم على التفكير واستخدام مهاراتهم أثناء تطبيق هذه المعارف على أرض الواقع من خلال التدريب عليها في الجانب العملي .

ثانياً : الاتجـــاة العملي :

يـــرى الباحث في رأيه المتواضع بأن الجانب العملي من العملية التدريبية يقصد به مجموعة الأعمال التي يمكن أن يكلف بها المدرب كل موظف متدرب في البرنامج التدريبي لإظهـــار مهاراته العملية وإبداعاته الفكرية تحقيقاً للأهداف المرجوة من ذلك البرنامج .

كما ويمكننا تعريف التدريب العملي أيضاً بأنه طريقة يقوم فيها الموظف المتدرب بحل التمارين بنفسه ، أو القيام بالأعمال الإدارية محل التدريب بنفسه تحت إشراف المدرب ، وخلال هذا التدريب العملي يقوم المدرب بشرح أصول العمل للموظفين المتدربين ، ويلاحظ أداءهم ويبرز ويصحح أخطاءهم ، ويجيب عن استفساراتهم ، ولهذا فان التدريب الاداري العملي لابد أن يسبقه توضيح عملي .

فالأصل في البرامج التدريبية الناجحة أن تنقسم الى جزئين ، يتمثل الأول في الجانب النظري الذي يتم من خلاله تلقين الموظف المتدرب مجموعة من المعارف والمهارات النظرية كما سبقت الإشارة إليه ، والجزء الثاني والمتمثل في الجانب العملي الذي يقوم من خلاله الموظف العام المتدرب بإظهار قدراته العملية وإبداعاته الفكرية من خلال تنفيذ التمارين العملية التي يُكلفه بها المدرب أثناء العملية التدريبية.

ويهدف هذا الجانب من جوانب التدريب الإداري إلى صقل مهارات الموظفين العموميّن العاملين في الجهاز الإداري ، وذلك من خلال إكسابهم مهارات عملية جديدة أو تطوير مهاراتهم وفقاً لما توصل إليه العلم الحديث في المجالات الإدارية والفنية والتكنولوجية وغيرها من المجالات التي يحتاجها الموظف العام أثناء تأديته لوظيفته في الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

ويتميز هذا الجانب من جوانب التدريب بمجموعة من المزايا التي تقابلها مجموعة من العيوب كغيره من أساليب التدريب التي سنتحدث عنها بالتفصيل على النحو الاتي .

- **مزايا التدريب العملي :**

يرى الباحث ان اهم مزايا هذا الجانب من جوانب التدريب تتمثل فيما يأتي :

1) يعتبر هذا الجانب من جوانب التدريب من أهم الجوانب التي يجب أن ترافق أي برنامج تدريبي ، ليتمكن من تحقيق الأهداف التي قام من أجلها .

2) يعتبر الجانب العملي من جوانب التدريب الإداري هو الأساس في ترسيخ المعلومات والمهارات الوظيفية التي اكتسبها الموظفون المتدربون من الجانب النظري في البرنامج التدريبي ، بحيث يصعب على الموظف المتدرب تطبيق المهارات التي اكتسبها في الجانب النظري من التدريب على الواقع العملي إذا لم يتم تكليفه بالقيام بتمارين عملية يجسد من خلالها تطبيق المهارات التي اكتسبها من الجانب النظري على اعمال وظيفته العامة .

3) يعتبر التدريب العملي القائم على أسس علمية اسلوباً من الأساليب التي يكتسب من خلالها الموظف العام المتدرب المهارات العلمية والعملية إذا فُعل هذا التدريب وفقاً للشكل الصحيح .

4) يساعد التدريب العملي الموظف العام على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه الوظيفة مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية في العمل ، إذ إنه يكسب الموظف المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة اعماله وذلك من خلال تبصيره بمشكلات هذه الاعمال الادارية وتحدياتها وأسبابها و كيفية التخلص من هذه المشكلات ، أو التقليل من آثارها على أداء العمل الوظيفي في الجهاز الإداري .

- **عيوب التدريب العملي :**

يرى الباحث ان اهم عيوب هذا الجانب من جوانب التدريب الاداري يمكن ان تتمثل فيما يأتي:

1) يؤدي اتباع هذا الأسلوب من أساليب التدريب إلى قتل الإبداع والرغبة في التطور لدى الموظفين المتدربين بحيث يكون الهدف من التدريب هو التدريب على أداء أعمال معينة دون أن يعطي الموظفين المتدربين أدنى معلومة علمية عن الأساس الذي يقوم عليه هذا العمل أو المبدأ الذي تعمل عليه هذه الآلة مما يؤدي إلى تحويل الموظف العام من كائن مفكر مبدع يخترع ويصمصم الآلات التي تساعده في حياته الوظيفية في جهازه الإداري إلى آلة صماء تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليه فقط .

2) من أخطر مواطن الضعف الحقيقي في نظام التدريب العملي ، أنه قد يترك هذا النوع من التدريب للرئيس المباشر الذي قد يكون من الطراز القديم الذي عُلم وتَعلم على الأسلوب العملي فقط طوال خدمته الوظيفية في الجهاز الإداري .

إن اي برنامج تدريبي يحتوي على جانبين ؛ أحدهما نظري والآخر عملي ، والجانب النظري يتضمن ثقافة عامة وثقافة متصلة بنوع العمل ، بينما يتضمن الجانب العملي الممارسة الفعلية لإكساب الموظف العام المتدرب المهارة الفنية اللازمة .[1]

ويرى الباحث في اطار ما تقدم ، أنه يتوجب على الأجهزة الإدارية إذا كانت هي التي تتولى تدريب موظفيها ، أو بوساطة المعاهد والمراكز الإدارية التي تقوم بإرسال هؤلاء الموظفين إليها للتدريب على مهارات وظيفية معينة أثناء إعدادها للبرامج التدريبية ، أن تتوخى الجانب النظري والجانب العملي في آن واحد بشكل يؤدي الى تكامل البرنامج التدريبي ، فينتج عن ذلك تحقيق الأهداف المرجوة منه ، لا سيما في مجال تدريس مبادئ الإدارة العامة بمختلف اقسامها

---

[1] راجع في ذلك : العبودي ، محسن ، الإدارة العامة ، المرجع السابق ، صفحة 614 ، حيث يرى "....أن التدريب الإداري عبارة عن عملية مركبة ، وهذا يعني أن التدريب قد يكون ذا شطرين أو اتجاهين . أولهما: نظري وينحصر في استيعاب معلومات وثقافات متعلقة بحسن سير المرفق العام ، وثانيهما ، عملي بمعنى إجراء دراسات ميدانية ، وعمل أبحاث مستمدة من الواقع العملي لنشاطات الإدارة . بهدف الوصول بالموظف الى أعلى مستوى إداري . حيث يتم تطبيق الجانب النظري على الجانب العملي في محاولة لإزالة كافة مشاكل العمل الإداري ". كذلك ، جمال الدين ، سامي (2006) ، **الإدارة العامة : التعريف بالإدارة العامة _ التخطيط والتنظيم الإداري _القيادة الإدارية** ، (ط1) ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، صفحة 278 . حيث يرى " بأن من المفترض أن يجمع التدريب الإداري بين الجانبين العلمي (النظري) ويتعلق بتنمية المعرفة ، والجانب العملي (التطبيقي) ويتصل باكتساب المهارات وطرق العمل ، والجانب (النفسي) ويتمثل في تهذيب السلوك ورفع المقدرة على مواجهة المصاعب " .

وفروعها والتدريب عليها تدريباً نظرياً وعملياً بحيث يؤهل الموظف العام – أياً كانت طبيعة دراسته الأكاديمية – لفهم الأسس الإدارية فهماً متعمقاً سليماً .

فالمُلاحظ في معظم دول القانون المقارن أنها تقوم بتعيين فئات مختلفة من حملة الشهادات المتوسطة والجامعية لم تتناول دراستهم – في أغلب الأحيان – مبادئ الإدارة العامة النظرية والتطبيقية مما يجعلهم في وضع وظيفي حرج يفتقرون فيه إلى إدراك فلسفة العمليات الإدارية ووسائل مباشرتها وهذا ينعكس بدوره على كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية مهما أعطي الموظف من رعاية عاطفية ومشاركة إدارية مما يتوجب كما – أسلفنا – إخضاعه الى برامج تدريبية متكاملة تهدف الى إثراء مخزونه المعرفي بالمهارات الإدارية العلمية والعملية .[1]

وبناءً على ما تقدم ، يدعو الباحث إلى ضرورة الاحتفاظ بنسب معقولة عند تطبيق البرامج التدريبية بين الجانبين النظري والعملي للموظفين الجدد في العمل ، أي خلال السنوات الأولى من ممارسة الوظيفة العامة ، ويذهب إلى ترجيح الجانب العملي على مر السنوات من ممارسة الوظيفة العامة عند إخضاع الموظف العام لبرنامج تدريبي معين ، اذ يفضل زيادة نصيب الجانب العملي تدريجياً للتدريب على العلوم الفنية المتعلقة بالوظيفة العامة والمطبقة داخل الجهاز الإداري من خلال زيادة عدد الساعات التدريبية العملية من أجل الإلمام بتلك العلوم الفنية المتصلة بنوع العمل الاداري ، والتقليل من علوم الثقافة العامة بالتدريج للوصول بالموظف المتدرب الى درجة الكفاءة والفاعلية في نطاق العمل .

---

[1] انظر في ذلك : عبد الهادي ، بشار (1983) ، **دراسات وابحاث في الادارة العامة والقانون الإداري** ، (ط1) ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 25 .

المبحث الثاني
أدوات التدريب ومدده الزمنية

سنتحدث في هذا المبحث عن الأدوات التي تتبعها معاهد الإدارة العامة والمراكز المتخصصة في تدريب موظفيها العموميّن (**المطلب الأول**) ، وعن المدد الزمنية التي يستغرقها كل برنامج تدريبي (**المطلب الثاني**) ، وفقاً للتفصيل الآتـــي :

المطلب الأول
أدوات تدريب الموظفين العموميّن

يقصد بأدوات التدريب :" الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهــداف عرضـــه (أو تقديمه) لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى الموظفين المتدربين " .[1]

ويرى الباحث ، أن عملية اختيار أداة التدريب التي سيتبعها المدرب في العملية التدريبية هي مسألة في غاية الصعوبة ، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها ، ولأنه لا توجد طريقة موحدة يمكن اتباعها من قبل المدربين نظراً لتعدد الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار أداة من أدوات التدريب ، كالاعتبارات العلمية والاقتصادية و الأخلاقية والدينية والحضارية ، والاعتبارات التي تتعلق بمحتوى المادة المراد التدريب عليها ، والاعتبارات التي تتعلق بالموظف المتدرب من جهة والمدرب من جهة أخــرى .

---

[1] انظر في ذلك : ياغي ، محمد ، مرجع سابق ، صفحة 245 .

وتتمثل وسائل التدريب التي تتبعها معاهد الإدارة والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن في الأمور الآتية :

1) وسائل الإيضاح البصرية والسمعية :

يقصد بوسائل الإيضاح : " كل ما يُعرض على الموظف المتدرب من ماديات بقصد تيسير فهم المعلومات التي تلقى عليه وإقناعه بصحتها وجدواها ، أو بقصد التمرن على استخدام أدوات العمل " .[1]

وتعتبر وسائل الإيضاح البصرية والسمعية المتمثلة في أجهزة العرض أو نماذج أو أفلام أو صور ورسوم وخرائط ، من الوسائل الحديثة التي يتبعها المدرب المتميز لإيصال المعلومة المراد التدريب عليها للموظفين المتدربين بقصد رفع كفاءتهم وتوفير الجهد والوقت مقارنة مع استخدام الأسلوب التقليدي في التدريب والمتمثل في إلقاء المحاضرة دون الاستعانة بالوسائل التوضيحية .[2]

ويرى الباحث أن هناك العديد من الملاحظات الواجب التنبه اليها في موضوع وسائل التدريب الإداري هذه ، منها أهمية اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب ، والتأكد من تجربتها مسبقاً ، سواء أكانت وسيلة إيضاح سمعية كأشرطة التسجيل وأجهزة الصوت أو وسيلة إيضاح بصرية كالخرائط والصور وعروض الحاسب الآلي ، أو وسيلة إيضاح سمعية وبصرية كالأفلام التي تجمع الصوت والصورة ، وإعداد وسائل احتياطية للطوارئ التي قد تعطل التدريب ، وعدم الإكثار والتنويع بين الوسائل لعدم إشغال وتشتيت ذهن الموظفين المتدربين .

---

[1] انظر في ذلك : الحلو ، ماجد (2004) ، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية** ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، صفحة 265 .

[2] انظر في هذا المجال : الطماوي ، سليمان ، مرجع سابق ، صفحة 545 وما بعدها .

2) الحاسب الآلـــي :

يعتبر الحاسب الآلي في وقتنا الحالي من أهم الأدوات المستخدمة لتدريب الموظفين العموميّن وإنجاز الأعمال الإدارية عامة ، سواء في الأجهزة الادارية في القطاع العام او القطاع الخاص[1] ، وخصوصاً بعد ان ظهرت شبكات تبادل المعلومات على مستوى العالم والمعروفة بشبكة " الإنترنت " بحيث جعلت العالم قرية صغيرة يتواصل أفرادها اجتماعياً واقتصاديا وعلمياً مع بعضهم البعض خلال فترة زمنية قياسية ، بحيث يستطيع موظفو الأجهزة الإدارية في دولة من الدول تبادل الخبرات مع موظفي دولة أخرى من دول القانون المقارن على تلك الشبكة وذلك عبر الاشتراك في الندوات والمؤتمرات التي تعقد بالاستعانة بهذا الاسلوب العلمي الحديث ، إذ إن التدريب عن بعد يعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في التدريب الإداري ، حيث يتم إيصال الخدمات التدريبية إلى من لا يستطيع الحضور إلى الأجهزة الإدارية ومراكز التدريب الموجودة في دول الأخرى .

إن ظهور المتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصالات، وظهور " الإنترنت " والتوسع في استخداماته ، ساعد على إختفاء المسافات ، وأصبح التفاعل بين الموظفين العموميّن والأجهزة الإدارية في مختلف بلدان العالم مظهراً جديداً من مظاهر التقدم ، فقد ساعدت إمكانيات الإنترنت في تطوير التدريب والتعليم عن بعد وسهلت من تقديم البرامج التدريبية وتنوع التخصصات والمحتوى .

3) المادة العلمية :

لا بد للمدرب الناجح أن يحدد المادة العلمية التي سيقوم بتدريب الموظفين المتدربين عليها ، والتي تتناسب مع الأهداف المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي ، ويجب أن تتميز المادة المراد التدريب عليها بالبساطة وعدم التعقيد وأن تكون شاملة لجميع الأهداف المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي ، وأن تتناسب مع المُدة الزمنية المقررة لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي بحيث يعتبر البرنامج ناجحاً إذا ما بدأ التدريب على المادة العلمية في بدايته وانتهى مع نهاية الفترة المقررة لإنعقاد البرنامج .

---

[1] راجع في هذا الشأن : المبادئ الأساسية لإستخدام الحاسبات الإلكترونية في المجال الإداري ، للدكتور برهان ، محمد نور (1984) ، **استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة** ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، صفحـــة 15 وما بعدهـــــا .

4) الأبحـــاث :

إن قيام المدربين ورجال الإدارة العامة بإعداد الأبحاث المتخصصة في مجالات التدريب على الأعمال التي تتطلبها الوظيفة العامة في الأجهزة الادارية يعتبر من أهم أدوات التدريب، وذلك لأن البحث المستمر يؤدي إلى ملاحقة التطور العلمي المستمر في المجالات العلمية والإدارية من ناحية ، ورفد المكتبات العلمية والإدارية والقانونية بالدراسات الحديثة في مختلف المجالات من ناحية أخرى .

كما أن قيام الموظفين المتدربين أنفسهم – في رأي الباحث – بعمل أبحاث ودراسات ميدانية متخصصة في مجال أعمالهم وفي مواقع هذه الاعمال ، تعتبر أداة فعالة من أدوات التدريب الإداري ، وذلك لملامستهم الواقع العملي الذي من خلاله يستمدون معلومات وحقائق قد لا توجد في الكتب والوثائق بل يستمدونها من واقعهم العملي ومن تجارب زملائهم العاملين أنفسهم بحيث يمكنهم ذلك من مواجهة معوقات العمل الوظيفي .[1]

إن مفهوم الأبحاث ومراميها – بإعتبارها أداة من ادوات التدريب الاداري – يختلف من معهد لآخر ، فهنالك عدد من معاهد التدريب يهتم بالأبحاث كمصدر لمواد التعليم ، وفي المقابل هناك معاهد أخرى تلتزم بها بشكل شمولي كأداة تدريبية من أجل تحليل المشكلات الإدارية الأساسية وإيجاد الحلول المناسبة لها .[2]

5) أوراق العمل :

يرى الباحث ، ان إلزام المدرب للموظفين المتدربين بإعداد أوراق عمل في المجالات العلمية أو الإدارية أو القانونية محل التدريب ، يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم في البحث العلمي للوصول إلى أفضل الطرق الإدارية والعلمية المستخدمة في مجال عملهم مما يؤثر تأثيراً إيجاباً على حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد .

---

[1] انظرفي ذلك : الحلو ، ماجد ، مرجع سابق ، صفحة 264 .

[2] قارن في هذا المجال : الحلبي ، حسن ، مرجع سابق ، صفحة 117 .

6) المحـــاضرات :

تعني المحاضرة " كمية من المعلومات توصل من شخص إلى آخر ويعتمد فـــي نجاحها على مهارة المدرب في الإلقاء وإنصات الموظف المتدرب و تعتبر من أكثر الأساليب استخداماً لرخصها وبساطتها وعدد الحضور " .[1]

ويعتبر أسلوب عقد المحاضرات من الأساليب التقليدية التي عرفت على مر الزمان والتي استخدمت في تدريب الموظفين العموميّن لا سيما في الجانب النظري من البرامج التدريبية التي تعقدها الأجهزة الإدارية أو المراكز والمعاهد المتخصصة في التدريب أثناء تدريبها على مهارات وظيفية معينة .

كما ويعتبر هذا الأسلوب أسلوباً مثالياً لنقل الأفكار وزيادة المعلومات بوقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي ومنظم .

واستناداً لهذا الأسلوب ، يقدم المدرب عرضاً مجهزاً ومحضراً للمعلومات يكون الهدف منه افهام الموظف المتدرب المستمع ما يقوله بكل دقة واهتمام ووضوح .

ويعتمد نجـــاح هذا الأسلوب من أساليب تدريب الموظفيـــن العموميّن ، علـــى كفـــــــاءة المحاضر– المدرب – ، إذ عادةً يُلقي المحاضرة شخص متخصص أو ذو خبرة في موضوع معين ، مع الإعداد المسبق للمادة العلمية المراد التدريب عليها ، وترتيب الأفكار ومدى المهارة المتبعة من قبله في إدارة الحوار بحيث يحافظ على الآلية المتبعة في طرح الأفكار ومناقشتها . [2]

---

[1] انظر **معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية : دراسة مسحية لمديري الإدارات والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية** . رسالة ماجستير (منشورة) ، مرجع سابق ، صفحة 35 .

[2] قارن في ذلك : عبدالوهاب ، علي ، مرجع سابق ، صفحة 123 وما بعدها . كذلك : الحلبي ، حسن ، مرجع سابق ، صفحة 78 وما بعدها . كذلك : ياغي ، محمد ، مرجع سابق ، صفحة 201 وما بعدها . كذلك انظر: طلبه ، عبدالله (1983) ، **الادارة العامة** ، المطبعة الجديدة ، دمشق ، جامعة دمشق ، صفحة 336– 337 .

ويرى الباحث ، أن هنالك مجموعة من المزايا والعيوب لأسلوب المحاضرة كأداة من أدوات التدريب يمكن بيانها على النحوالآتي :

- **مزايا أسلوب المحاضرات :**

أ -يعتبر أسلوب المحاضرة من الأساليب السهلة والسريعة ، إذ يمكن من خلالها نقل كم هائل من المعلومات والأفكار للموظفين المتدربين في وقت واحد وقصير نسبياً مهما كان عددهم ، وبالتالي فهي تعتبر من الأساليب غير المكلفة مادياً .

ب يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب ذات الطابع المرن ، إذ إنه يمكن استخدامها في أي نوع من أنواع التدريب ، وفي أي وقت من أوقات البرنامج التدريبي .

ت -يمتاز هذا الأسلوب بالوضوح والرقابة المباشرة من قبل متلقي المادة التدريبية ، إذ إنه أسلوب مباشر ، ويمكننا الجزم في بعض الأحيان أن هناك فئة من الموظفين المتدربين يتعلمون بالاستماع أكثر من القراءة .

- **عيوب أسلوب المحاضرات :**

أ -يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يعتمد على التلقين ، إذ يفتقد إلى روح المشاركة ، فالأساس الذي يقوم عليه يتمثل في نقل المعلومات فقط ، وهو يكتفي عادة بالمعلومات النظرية دون اي تطبيق عملي .

ب -قد لا يستفيد من هذا الأسلوب كأداة من أدوات التدريب كل الموظفين المتدربين وذلك نتيجة لاختلاف قدرات الذكاء عندهم ، وبالتالي يبقى محصوراً بفئة معينة من هؤلاء المتدربين دون غيرهم .

ت ويعيب هذا الاسلوب انه لا يسمح بتبادل المعلومات والنقاش ، وقد يبعث الملل في نفوس الموظفين المتدربين مما يؤدي بهم إلى عدم الاهتمام بما يقوله المدرب .

ث ويؤخذ ايضاً على هذا الأسلوب أنه طريق يسير نحو اتجاه واحد في الاتصال ، بحيث لا يعلم المُحاضر – المدرب – اذا كانت المعلومة المراد إيصالها للموظفين المتدربين قد وصلت بالمستوى المطلوب ام لم تصل . وللتخفيف من هذا العيب لا بد من فتح باب النقاش بين المدرب المحاضر والموظفين المتلقين وذلك من خلال توجيه الأسئلة من قبل المحاضر والاستماع إلى إجاباتها ، وتلقي الأسئلة من الموظفين المتدربين ايضاً ، وذلك للحفاظ على التوازن في إيصال المعلومة ، ومحاولة تفعيل دور كل موظف متدرب ومتواجد في القاعة التدريبية .

7) المؤتمرات :

يُعتبر أسلوب عقد المؤتمرات بقصد تبادل الخبرات الإدارية بين الأجهزة الإدارية المحلية أو على المستوى الدولي من أهم أدوات التدريب الإداري التي تستخدم من أجل تحقيق أهدافه من حيث تطوير أفكار الموظفين المتدربين وتنمية المهارات العلمية والعملية لديهم من خلال تداول معلومات إضافية تتمثل في التجارب العملية التي يتم تبادل الحديث حولها على طاولة النقاش .

ويمكن تعريف المؤتمر بأنه " اجتماع لشخصية أو أكثر لتبادل الأفكار حول مشكلة معينة بحيث يتم حصر أبعاد المشكلة وتفحص الحقائق والبيانات التي قد تسهم في حلها هادفين بذلك إلى الوصول إلى استنتاجات معينة حول هذه الحقائق تسهم في حل المشكلة مستقبلاً".[1]

وبناءً على ما تقدم ، يرى الباحث أن المؤتمرات التي يجري تنظيمها وإعدادها للموظفين المتدربين ، تعتبر أداة من أدوات التدريب الفعالة ؛ لأنها تقوم على البحث الشخصي من قبل الموظف المتدرب ، من خلال قيامه بالمقارنة والمفارقة بين الأبحاث والتحقيقات التي يتم تداولها بين أعضاء الفريق التدريبي خلال حلقات وجلسات التدريب مما يساعده على تطوير قدراته على استعمال أساليب البحث العلمي وتنسيق نتائج أبحاثه الشخصية .

([1]) انظر في ذلك : طلبه ، عبدالله ، مرجع سابق ، صفحة 339 . كذلك : عبد الوهاب ، علي ، مرجع سابق ، صفحة 129 .

8) تقمص الأدوار :

يُعتبر تقمص الأدوار من أهم الأدوات المتبعة في تدريب الموظفين العموميّن ، وبخاصة الموظفين الجدد ، وتتمثل هذه الأداة في قيام المدرب بتكليف الموظفين المتدربين بإقتباس أدوار يجسد احدها دور الموظف العام في الجهاز الإداري والآخر دور المواطن طالب الخدمة ، بحيث يبين لزملائه الموظفين أثناء الحوار الذي يجري بينهم كيفية تعامل الموظف العام مع المواطن مهما كانت طبيعته النفسية والعقلية بغرض تقديم أفضل الخدمات الممكنة له حفاظاً على سير المرفق العام بانتظام واطراد . ويستمر المدرب بتوزيع هذه الأدوار على هذا النحو بحيث تشمل جميع الموظفين المتدربين وبحيث يتم تجسيد جميع الظروف التي قد تحصل في الواقع العملي في الجهاز الإداري أثناء تأدية الموظف الإداري لمهامه الإدارية المناطة به.[1]

ويرى الباحث أن هذه الأداة تعتبر وسيلة تدريبية ناجحة إن أُحسن استخدامها لارتباطها بعدة حواس ، كما أنها تشد الانتباه وتتيح للجميع التعبير بحرية. وهي طريقة تفيد كثيراً في تدريب الموظفين العاملين في الجهاز الإداري الذين يتصلون مباشرة بالمستفيدين.

9) دراسة الحالات :

يقصد بدراسة الحالة أنها " صورة موجزة للتاريخ الإداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف أو مجموعة من الموظفين ، مسألة إدارية معينة ، وكيفية اتخاذه أحد القرارات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار " . [2]

والحالة " عبارة عن مشكلة – حقيقية أو افتراضية – مكتوبة في تقرير يتضمن مجموعة من الحقائق والأرقام والبيانات " .[3]

---

[1] قارن في هذا المجال : عبد الوهاب ، علي ، مرجع سابق ، صفحة 139 وما بعدها . و ياغي ، محمد ، مرجع سابق ، صفحة 228 وما بعدها . و الحلو ، ماجد راغب ، مرجع سابق ، صفحة 264 .

[2] انظر في ذلك : حلبي ، حسن ، مرجع سابق ، صفحة 70 .

[3] انظر في ذلك : عبد الوهاب ، علي محمد ، مرجع سابق ، صفحة 130 .

ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية التي عرفت منذ زمن ليس بالقريب حيث بدأته جامعة هارفارد الأمريكية. [1]وهذا الأسلوب من أساليب التدريب الإداري الخاص بإعداد العنصر البشري هو أول ما عرفته الدراسات القانونية ، إذ كان دارسوا القانون يقومون بتحليل القضايا القانونية الوظيفية ويفيدون منها في دراسة مبادئ القانون وتطبيقاتها المختلفة، ومن ثم انتقل هذا الأسلوب الى حقل الإدارة العامة بفضل مدرسة إدارة الأعمال بجامعة "هارفارد " التي أخذت به في بادئ الأمر ثم انتشر في الجامعات والمعاهد العلمية.[2]

كما تعتبر هذه الطريقة من الأساليب العلمية التطبيقية ؛ لأنها تلامس واقع الأجهزة الإدارية ، إذ تقوم على اختيار مشكلة واقعية من المشكلات التي تعترض هذه الأجهزة الإدارية أثناء قيامها بأعمالها ، ومن خلال ذلك تتم دراسة هذه المشكلة بدءاً من جمع المعلومات المتعلقة بها وتحليلها للوقوف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها ، وبعد ذلك الوصول الى اقتراح عدد من الحلول البديلة لعلاجها واختيار افضل هذه الحلول .[3]

ولهذه الأداة من أدوات التدريب الإداري مجموعة من المزايا والعيوب ، ومن أهم هذه المزايا :

أ –ملامسة الواقع من خلال التطرق لمشكلات الجهاز الإداري الحقيقية .

ب تنمية قدرات الموظفين المتدربين على الحكم الموضوعي المبني على الحقائق والأرقام ، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للمسائل الإدارية المعقدة وإيجاد الحلول المناسبة لهـــا .

ت تنمية قوة الملاحظة عند الموظفين المتدربين مما يساعدهم مستقبلاً على التركيز على المشكلات الهامة والأكثر عمقا والتي من الممكن أن تواجههم عند قيامهم بأعمالهم الإدارية ، فهذه الأداة من شأنها أن تساعد على الابتكار والتجديد وتنشيط الفكر ، وإدراك فكرة تعدد الحلول الممكنة لكل مشكلة تعتري الوظيفة العامة .

---

[1] انظر في هذا المجال : عبد الوهاب ، علي محمد ، مرجع سابق ، صفحة 131 .

[2] قارن في ذلك : العبودي ، محسن ، مرجع سابق ، صفحة 643 .

[3] انظر في هذا الشأن : الحلو ، ماجد ، مرجع سابق ، صفحة 263 .

ث –أنها وسيلة لتنشيط وتنمية القدرة على التفكير العلمي والتحليل المنطقي واتخاذ القرارات السليمة لإيجاد حلول عملية للمشكلة المعروضة كما أنها تثير اهتمام وحماس الموظفين المتدربين. [1]

وبالرغم مما تقدم ، فان الباحث يرى بان هنالك بعض العيوب التي تشوب هذه الاداة التدريبية تتمثل في الآتي :

أ –أنها لا تصلح في حالة وجود عدد كبير من الموظفين المتدربين لانها تحتاج الى وقت طويل وجهد بالغ ، ولذلك فان هذه الكثرة قد تعوقها .

ب –كما أن سهولة الحلول النظرية التي قد تطرح اثناء اجرائها ، قد توحي للمتدرب بسهولة العمل الإداري ، مما ينعكس على التقليل من فاعليتها في بعض الاحيان .

ت –وقد لا تجد هذه الأداة من أدوات التدريب الإداري جدية من بعض الموظفين المتدربين لأنها لا تشكل واقعاً حقيقياً وانما قد يهيمن على اجرائها الواقع الافتراضي .

ث –واخيراً ، قد تواجه هذه الاداة التدريبية صعوبة تطبيق الحلول النظرية التي يضعها الموظفون المتدربون بالتعاون مع مدربيهم على طاولة العمل ومن ثم قياسها على الواقع العملي .

وبعد الانتهاء من استعراض مجموعة من الأدوات التي يمكن للمدرب اللجوء إلى بعضها أثناء تنفيذ برنامجه التدريبي ، لا بد من الإشارة أخيراً إلى اهمية اختيار الأداة المستخدمة في التدريب والتي يعود اختيارها للمدرب الذي يجب ان يحرص عند اختيارها على أن تكون هي الوسيلة الأفضل لتحقيق الهدف المرجو من البرنامج التدريبي .

---

[1] قارن في هذا المجال : الحلو ، ماجد ، مرجع سابق ، صفحة 263 . كذلك : عبدالوهاب ، علي محمد ، مرجع سابق ، صفحة 132 .

المطلب الثاني

المدد الزمنية اللازمة لتدريب الموظفين العموميّن وإعادة تدريبهم

سيناقش الباحث في هذا المطلب ، المُدد الزمنية التي يتطلبها تدريب الموظفين العموميّن في (البند الأول) ، وإعادة تدريبهم في (البند الثاني) وذلك وفقاً للتفصيل الآتي .

أولاً : المُددّ الزمنية اللازمة لتدريب الموظفين العموميّن :

يرى الباحث أن التدريب الإداري يتكون من عناصر أساسية يمكن إجمالها بالآتي :

- المحتاجون للتدريب (الموظفون المتدربون) .
- القائمون بالتدريب (المدربون) .
- مواد التدريب (المادة العلمية) .
- مُدد التدريب (الفترة الزمنية اللازمة للتدريب) .
- أساليب التدريب (الأدوات) .
- ماديات التدريب (التمويل) .

وتعتبر مدد التدريب عنصراً من العناصر الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في إنجاح العملية التدريبية ، لذلك لا بـــد من أن تنال عناية خاصة في تقديرها وتنفيذها حتى لا يتحول البرنامج التدريبي إلى مجرد جهد ضائع أو مظهر خادع أو إسراف بلا مبرر.[1]

كذلك تعتبر مدد التدريب معياراً هاماً من المعايير التي يتم الاستناد إليها عند اختيار الأسلوب المناسب للعملية التدريبية.[2]

---

[1] قارن في ذلك ما سبق شرحه في الفصل الأول من هذه الأطروحة ، صفحة 41 .

[2] انظر الختاتنة ، سامي محسن ، مرجع سابق ، صفحة 304 .

ويرى الباحث أنه يقصد بالمدة الزمنية اللازمة لتدريب الموظفين العموميّن : تلك المدة التي يحددها المدرب أثناء وضعه للبرنامج التدريبي الذي سيخضع له الموظفون المتدربون للتدريب على مهارات وظيفية معينـــة .

ويجب أن تكون تلك المدة الزمنية كافية لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من البرنامج التدريبي[1]، وعند قيام المدرب بتحديد المدة الزمنية التي سيستغرقها البرنامج لا بد من مراعاة مجموعة من الأمور تتمثل في الآتي .

1) مستوى الموظفون المتدربون :

يجب على واضعي البرنامج التدريبي الأخذ بعين الاعتبار مستوى الموظفين المتدربين من حيث وضع برامج تدريبية خاصة بالموظفين المتدربين المبتدئين بحيث يخصص الوقت الكافي عند قيام المدرب بالتدريب على هذا البرنامج وبحيث يكون كافياً وملائماً لصقل أخلاقيات ومهارات هؤلاء الموظفين المتدربين . ويختلف الوقت اللازم للتدريب على مثل هذا النوع من البرامج عن الوقت اللازم للتدريب على شبيهها من هذه البرامج التي يتم تدريب الموظفين العموميّن المحترفين عليها . فمثلاً ؛ ان المدة اللازمة لتدريب الموظفين حديثي التعيين على كيفية التعامل مع الجمهور والأساليب الإدارية الحديثة المتبعة لذلك تختلف عن المدة الزمنية اللازمة للتدريب فيما إذا أردنا تدريب موظفين سبق لهم العمل في الأجهزة الإدارية.[2]

2) المادة التدريبية المراد التدريب عليها :

يجب على واضعي البرنامج التدريبي عند تحديد الوقت اللازم لتنفيذه ، الأخذ بعين الاعتبار المادة التدريبية المراد التدريب عليها بحيث يختلف الوقت اللازم للتدريب على جانب نظري بحت عما إذا كان التدريب ينصّب على شقين نظري وعملي ، اذ يجب تخصيص وقت كافٍ للتدريب على الجانب النظري ومثله للتدريب على الجانب العملي.[3]

---

(1) الحلو ، ماجد راغب ، مرجع سابق ، صفحة 261 وما بعدها .

(2) قارن في ذلك : الحلو ، ماجد ، مرجع سابق ، صفحة 258 وما بعدها .

(3) قارن في ذلك : غوشة ، زكي راتب ، مرجع سابق ، صفحة 131 وما بعدها .

3) يضاف الى ما تقدم ، أنه يجب أن تكون مدة البرنامج التدريبي كافية ليتمكن الموظفون من تحقيق أهداف التدريب [1] من حيث صقل المهارات السابقة لهم وإكسابهم مهارات جديدة وفقاً للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج التدريبي وكذلك صقل شخصياتهم و محاولة تخليصهم من العادات السلبية وإكسابهم العادات الحميدة التي يجب اتباعها في العمل وفقاً للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج التدريبي الذي يقوم المدرب بالتدريب عليه.

وبعد الانتهاء من الحديث عن اهم الأسس التي يتوجب على المدرب اتباعها عند وضع البرنامج التدريبي ، يرى الباحث ، أنه إذا تمّ الالتزام بهذه الأسس والمعايير والتدريب على اساسها بأمانة وإخلاص من المدربين ، فستتحقق عندئذٍ الأهداف التي وضع من أجلها التدريب نفسه .

وفي هذا المقام ، يرى الباحث أن المملكة الأردنية الهاشمية وبعض الدول الاخرى قد خصصت مسارات زمنية محددة للبرامج التدريبية التي يُشارك فيها العاملون في الوظائف الحكومية كل حسب فئته ودرجته الوظيفية والتي تعقدها المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن .

وتوضيحاً لما تقدم ، سيقدم الباحث صورة تطبيقية للمسارات التدريبية التي ينفذها (معهد الإدارة العامة) في المملكة الأردنية الهاشمية ومددها الزمنية المحددة من قبل هذا المعهد على النحو الاتي :

---

[1] انظر في هذا المجال : غوشه ، زكي راتب ، المرجع السابق ، صفحة 131 حيث يقول "..... تعتبر قضية الزمن وعامل الوقت من المعوقات التي تتكرر باستمرار أمام هيئة تقييم برامج التدريب حيث أن من الصعب – في حالة انعدام التخطيط الجيد والصحيح – التوفيق بين العنصر الزمني المطلوب لدورة تدريبية معينة وبين مواد التدريب في هذه الدورة ، فإذا طالت المدة الزمنية قد يشعر الموظفون المتدربون بالملل ، وإذا قصرت المدة قد يحتج بعضهم لذلك ، وإلى هذا يعود السبب في صعوبة التحكم بالوقت من قبل إدارة التدريب في توصيل المعلومات من المحاضرين إلى المتدربين لاستيعاب المادة المطلوبة وفهمها خلال المدة المحددة " .

أ –برامج الادارة المتقدمة:

وتتمثل في برامج الورش التدريبية العليا ومدتها التدربية (8 – 10) ساعات تدريبية ، بالاضافة الى برامج القيادات الإدارية ومدتها التدربية (80) ساعة تدريبية .

ب برامج الإدارة الوسطى:

وتبلغ المدة التدريبية لهذه البرامج (30) ساعة تدريبية كحد أقصى لكل برنامج ، ومثالها برنامج " تطوير أساليب وإجراءات العمل " .

ت برامج الإدارة التأهيلية :

وتبلغ المدة التدريبية لهذه البرامج (30) ساعة تدريبية كحد أقصى لكل برنامج ، ومثالها برنامج " تنمية مهارات مقدمي الخدمات الحكومية " .

ث -برامج الإدارة التأسيسية :

وتبلغ المدة التدريبية لهذه البرامج (30) ساعة تدريبية كحد أقصى لكل برنامج ، ومثالها "برنامج أساليب تحسين الرضا الوظيفي للعاملين " .

ج -برامج توجيه الموظف الجديد :

وتبلغ المدة التدريبية لهذه البرامج (24) ساعة تدريبية ، ومن موضوعاتها التي يتم التدريب عليها " مدخل إلى وظائف الإدارة " و " فن التعامل مع الجمهور ، و " قانون الضمان الاجتماعي " ، وغيرها من موضوعات .

ح -برامج اللغة الإنجليزية وبرامج تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب) :

وتبلغ المدة التدريبية لبرامج الحاسوب (11) ساعة تدريبية ، ومثالها " برنامج حاسوب شامل".

لكل ما تقدم ، يرى الباحث أن برامج التدريب يجب أن تتناسب مع المدة الزمنية المحددة لعملية التدريب ، مع مراعاة أن تكون هذه المدة كافية للوصول بالموظفين المتدربين إلى المستوى المراد ، إذ لا ريب في أن رفع الكفاءة لدى الموظف العام وتطوير أدائه الوظيفي داخل الجهاز الإداري وإكسابه العادات الأفضل في سلوكه وعمله ، وتنمية مهاراته وقدراته، كل ذلك لا يمكن تحقيقه في أيام أو حتى أسابيع قليلة ، ومن هنا يجب التخطيط العلمي السليم الواعي عند تحديد المدة الزمنية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم وضع البرامج المتناسبة معها وصولاً الى الغاية المبتغاة من التدريب الإداري .

ثانياً : إعـــادة التدريـــب :

إن التدريب الإداري لا يقتصر على تدريب الموظفين الجُدد ، بل يشمل فئة أخرى من الموظفين وهم الموظفون العموميون القائمون بالعمل على اختلاف مستوياتهم ومسئوولياتهم ، اذ إنهم هم الذين يسيّرون دفة العمل في الجهاز الاداري ، وعليهم يتوقف نجاحه أو فشله في تأدية رسالته ، لذلك كان من الضروري أن يتم دراسة حاجات العمل ومدى كفاءة الموظفين العموميّن لمواجهتها ، والتعرف على نواحي النقص والعجز في مستويات الأداء ومعرفة أسباب هذا النقص ، ومن ثم تنظيم البرامج التدريبية التي تتناسب والحاجة الفعلية لكل فئة في ضوء المستلزمات الفنية والإدارية التي تتطلبها طبيعة الأعمال التي تتولاها كل فئة ، ومن تلك البرامج " برامج إعادة التدريب أو التأهيل " .[1]

إن الموظفين العموميّن فور التحاقهم بالجهاز الاداري يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلوها للمرة الأولى ، كما أن الوظائف نفسها عرضة للتغيّير من حين لآخر ، بالاضافة الى أن الموظفين العموميّن داخل الجهاز الإداري لا يقومون بعمل إداري واحد فقط ، بل يتنقلون بين عدة وظائف إدارية داخل هذا الجهاز وفقاً لمسارهم الوظيفي ، وهذا كله يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية .

---

[1] انظر في ذلك : حربي ، و قريطم ، مرجع سابق ، صفحة 107 .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن تعريف إعادة التدريب بالنسبة الى الموظف العام بانه : " الحاقه ببرنامج تدريبي يهدف الى رفع مستواه العلمي والمعرفي ليتمكن من تولي عمل جديد أو القيام بأعباء ومسؤوليات وظيفية جديدة " .[1]

ويرى الباحث ، أن إعادة التدريب – في معناه الشمولي – هو إخضاع الموظف العام لبرنامج تدريبي سبق تدريبه عليه ولكن فشل في اجتيازه بحيث لم يحصل على الدرجة المطلوبة في الامتحان النظري أو العملي أو كليهما ، فيقوم الجهاز الإداري بإلحاقه بنفس البرنامج التدريبي ليتمكن من إعادته وتحقيق متطلباته لاجتيازه ، ليتم تدريبه في المستقبل على برامج متقدمة تكون مرتبطة بالبرنامج الذي قام باجتيازه من قبل ، تحقيقاً للأهداف التدريبية التي يرجو الجهاز الإداري تحقيقها ، ولهذا فاننا ندعو الاجهزة الادارية المختصة الى الاهتمام الكبير في موضوع اعادة تدريب موظفيها العموميّن ، لان ذلك – في تقديرنا – يسهم اسهاماً كبيراً في تطوير النشاط الاداري ، وتزويد القائمين على انجازه باعلى درجات السرعة والكفاءة والفاعلية، الامر الذي يضمن الى حدود بعيدة سير مرافق الدولة بانتظام واطراد .

يضاف الى ما تقدم ، ان إعادة التدريب (اعادة التأهيل) تعتبر من أهم سبل علاج مشكلة زيادة عدد الموظفين العموميّن وتكدسهم في جهاز اداري معين ، اذ ان هذا الأسلوب يؤدي بدوره الى نقل عدد من الموظفين الزائدين عن الحاجة من وظائفهم التي يشغلونها والتي لا تحتاج إليهم ، إلى وظائف أو أعمال أخرى فيها نقص في عدد الموظفين ، وبذلك تتحقق فائدة مزدوجة في كل من المجالين ، المنقول منه والمنقول اليه ، مما يؤدي الى رفع الكفاءة الإدارية وازالة بعض المعوقات التي قد تعطل سير العمل .[2]

هذه هي أهم المشكلات العملية والتطبيقية التي اوردها الباحث – بكل التواضع العلمي – للقاريء الفاضل ، والتي حاول النظر اليها من خلال الزوايا التي اختارها ، حيث عمد في هذا الجهد العلمي الى التركيز والاختصار في شأن معالجتها ، محاولاً وضع المفاتيح اللازمة بين ايدي القائمين على الاهتمام بالتدريب الوظيفي ، لعلهم يستفيدون منها ويفيدون .

---

[1] الدوري ، اعداد وتدريب القوى البشرية ، مرجع سابق ، صفحة 226 وما بعدها . و الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة 560 .

[2] قارن في ذلك : الحلو ، ماجد راغب ، مرجع سابق ، صفحة 279 وما بعدها .

الفصل الثالــث

المشكلات المالية والتمويلية في تدريب الموظفين العموميّن

تمهيـــــد :

يعتبر تخصيص جزء من ميزانية الدول لتمويل تدريب موظفيها العموميّن العاملين في أجهزتها الإدارية في مختلف قطاعاتها الحكومية من أهم العوامل ذات الأثر الإيجابي على تدريبهم ، إذ بدونه لا يزدهر التدريب الإداري لأن المخصصّات المالية هي من أهم الركائز التي يقوم عليها النشاط التدريبي على مستوى الدولة ، ولهذا ينبغي على الدول الحديثة ضرورة تخصيص مبالغ مالية عند وضع ميزانيتها السنوية للاستثمار في مجال التدريب الإداري ، وتحديد الوسائل التي يتم من خلالها تمويل هذه المخصصّات للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من وضع البرامج التدريبية والتدريب عليها للازدهار بالنشاط الإداري داخل تلك الأجهزة الإدارية في الدولة .

كما يعتبر توفير الدعم المالي اللازم لتمويل التدريب الإداري من أهم المشكلات التي تواجهها الدول الحديثة ، وذلك لأن عملية التدريب مكلفة من حيث إعداد البرامج والمادة التدريبية وتحضير الأدوات اللازمة للتدريب وتجهيز القاعات وإعداد المدربين المتخصصين والتعاقد مع أساتذة الجامعات وغيرها من المتطلبات اللازمة لتنفيذ عملية التدريب الإداري داخل الدولة .

وتلتزم الدول الحديثة بوضع مخصصات مالية لتدريب الموظفين العاملين لديها في أجهزة القطاع العام سواء أكانت هي المشرفة على تدريبهم من خلال وجود مراكز متخصصة تابعة لها تؤدي هذا الغرض ام كانت لا تقوم بهذه المهمة وتوكلها الى مراكز التدريب المتخصصة التابعة للقطاع الخاص ، وذلك لأن الخسائر المادية التي قد تتكبدها الدولة – نتيجة للأخطاء المتكررة التي قد يقع فيها موظفوها نظراً لقلة الخبرة والكفاءة وضعف القدرة على

القيام بالأعمال الموكولة إليهم – تفوق بكثير التكلفة المالية المرصودة لتدريب هؤلاء الموظفين للقيام بإعمالهم الإدارية .

وبناءً على ما تقدم ، وبعد البيان الموجز لأهمية توفير مخصصّـــات ماليـــة لتمويـــل التدريب الإداري ، فإن دراستنا ستقتصر في هذا الفصل على تناول المشكلات الماليـــة والتمويليـــة في تدريب الموظفين العموميّن وذلك على النحو الآتي .

المبحث الأول : أهمية الدعم المالي للتدريب وآثاره .

المبحث الثاني : توفير الدعم المالي للتدريب .

المبحـــث الأول
أهمية الدعــم المالي للتدريب وآثاره

سنتحدث في هذا المبحث عن أهمية الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن **(المطلب الأول)** ، وعن آثار الدعم المالي على تدريب الموظفين العموميّن **(المطلب الثاني)** ، وفقاً للتفصيل الآتي.

المطلب الأول
أهمية الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن

تعتبر المشكلات المالية من أهم المشكلات التي تواجه تدريب الموظفين العموميّن في بعض دول القانون المقارن وعلى الأخص الدول النامية منها ؛ لأنه يتوجب على هذه الدول تخصيص مخصصات مالية باهظة نوعاً ما للإنفاق على التدريب الإداري .[1]

كما يعتبر الجانب المالي من أهم الجوانب التي يقوم عليها أي برنامج تدريبي لضمان نجاحه، وذلك للأسباب الآتية :

1) إن البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون العموميون في الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة ، تعتبر من البرامج المكلفة نوعاً ما ، وذلك لأن الجهاز الإداري إذا تولى

---

[1] انظر في ذلك : إرحيم ، سوسن ابراهيم (2002) ، **واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص – دراسة ميدانية** . رسالة ماجستير (منشورة) ، جامعة اليرموك ، صفحة 24 . حيث يقول ".....بما أن التدريب الإداري عبارة عن عملية متكاملة وشاملة ، فلا بد من وجود عوائق ومشاكل لها آثار سلبية على مساره والتي تتمثل فيما يلي : أ– العوامل الاقتصادية . ب– ضعف الامكانات المالية المتاحة للتدريب وكذلك التسهيلات اللازمة . ج– جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتدريب " .

مهمة تدريب موظفيه بنفسه يتوجب عليه توفير الوسائل والأدوات والآليات التدريبية الحديثة التي سيتم التدريب من خلالها ، كما ويتوجب عليه إعداد المدربين أو التعاقد مع المدربين المتخصصين وأساتذة الجامعات من خارج الجهاز الإداري ليقوموا بتدريب موظفيه على مهارات معينة تتطلبها طبيعة عمله ، وكل هذا يعتبر ذو كلف مالية عالية ، تحتاج إلى تخصيص موازنة مستقلة عن موازنة الجهاز الإداري للاستثمار في مجال التدريب الإداري والتعليم .

2) كذلك قد لا يتغير الأمر كثيراً بالنسبة للكلفة المالية إذا قام الجهاز الإداري بتوكيل مهمة تدريب الموظفين العاملين لديه للمراكز والمعاهد المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن ؛ لأن الدورات التدريبية في المجالات الإدارية والفنية التي قد يحتاجها الجهاز الإداري من أجل تسيير أمور عمله ، تعتبر من البرامج المكلفة نتيجة لارتفاع كلفتها المالية في تلك المراكز ، بحيث إنها ستقوم بتجهيز المكان المناسب للتدريب والأدوات اللازمة له أوالاستعانة بمدربين متخصصين من خارجها وغير ذلك من تجهيزات تتطلبها العملية التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة منها ، وكل ذلك يعتبركلفاً مالية مضافة على الكلفة الأصلية للبرنامج التدريبي .

3) ويمكن أن تنخفض الكلفة المالية لتدريب الموظفين العموميّن إذا قام موظفو الجهاز الاداري بتدريب زملائهم الجدد على القيام بالأعمال الموكولة إليهم مهام إنجازها ، إلا أن هذا الأسلوب من أساليب التدريب الاداري لا يعتبر مجدياً لأن الموظف العام وبعد أن يتم تعيينه في الوظيفة العامة وقيام زملائه القدماء بتدريبه على المهارات الأساسية للعمل ، لا بد من أن يخضع إلى برامج تدريبية متخصصة بهدف رفع كفاءته وتطوير قدراته لتمكينه من تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من خدمات الجهاز الإداري الذي يعمل فيه .

4) إذا ما تقاعست الدولة عن أداء واجبها في تمويل التدريب الإداري بمختلف قطاعاتها ، فسينعكس هذا الامر سلباً عليها وذلك للأسباب الآتية :

أ -إن عدم إخضاع موظفي الجهاز الإداري في الدولة ، سواء الجدد منهم او القدماء ، إلى البرامج التدريبية التي تهدف الى رفع كفاءتهم العلمية والعملية ، سيؤدي حتما إلى كثرة الأخطاء التي يرتكبها الموظف العام أثناء ادائه لواجبه الوظيفي مما قد يكلف الدولة أعباء مالية تفوق بكثير الأعباء المالية التي قد تتكلفها إذا لم تقم بإرسال موظفيها للتدريب على المهارات الوظيفية والسلوكية اللازمة لرفع كفاءتهم للقيام بالأعمال الموكولة اليهم .

ب إن امتناع الدولة عن القيام بواجبها في الإنفاق على التدريب الإداري الذي يخضع له الموظفون العاملون لديها في مختلف قطاعاتها الحكومية سواء الجدد منهم أو القدماء، من شأنه أن يؤدي الى الانخفاض في انتاجية الجهاز الإداري سواء من الناحية الكمية أو النوعية ، وذلك لنقص الخبرات لدى موظفيها مما قد يدفع هذه الدولة إلى تعيين أو انتداب أو تكليف موظفين جدد لسد النقص الحاصل نظراً لقلة الخبرة وانخفاض الإنتاجية ، الامر الذي يؤدي الى البطالة المقنعة داخل الجهاز الإداري ، ويكلف الدولة نفقات باهظة تفوق بكثير النفقات التي تمول بها التدريب الاداري الذي يخضع له موظفوها لو قامت بإرسالهم للتدرب على المهارات العلمية والعملية وآخر ما توصل إليه العلم الحديث في المجال الإداري والفني .

ت إن تقاعس الدولة عن تخصيص جزء من موازنتها للإنفاق على التدريب الإداري سيؤدي إلى عدم تفهم الموظفون العاملون في قطاعاتها المختلفة للهدف الذي تسعى إليه من خلال تعيينهم بوظائفهم والمتمثل في تحقيق سير المرفق العام بانتظام واطراد وتقديم أفضل الخدمات للمنتفعين وتوفير الوقت والجهد والمال مما يعود بالخير على هذا المرفق .

وفي ضوء ما تقدم ، وبعد بيان أهم الآثار السلبية التي قد تلحق بالجهاز الإداري إذا ما تقاعست الدولة عن القيام بتخصيص جزء من موازنتها للإنفاق على التدريب الإداري لرفع كفاءة موظفيها ، فاننا نود أن نبين بأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى مجموعة من

الآثار التي بدورها تؤدي إلى ضعف الجهاز الإداري في الدولة وتراجع الدولة نفسها بكافة قطاعاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وذلك للأسباب الآتية :

- وقف الإنتاجية لدى موظفي القطاع العام ، نظراً لانخفاض خبراتهم أو انعدامها مما يترتب عليه تراجع درجاتهم في التقارير السنوية التي تعدّ من قبل الجهات الرقابية المكلفة بالرقابة على اعمال هذه الأجهزة [1]، فنجد أن الموظف العام الذي كان يحصل على تقدير ممتاز في بداية تعيينه نظراً لعدم متابعته من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه من خلال رفد خبراته بإخضاعه للبرامج التدريبية المتخصصة ، و بسبب عجز الدولة عن دفع الكلف المالية التي تحتاجها مثل هذه البرامج ، أصبح يحصل على جيد . وأيضاً فان ذلك يؤثر على انخفاض تحصيل الموظفين القدماء فمثلا ؛ إذا كان تحصيل أحد الموظفين العموميّن جيداً في إحدى السنوات فسينخفض هذا التحصيل بعد مرور سنة أو أكثر ليصبح مقبولاً نتيجة لانخفاض خبراته ولاحتياج العمل الذي يقوم به إلى خبرات يتطلب الحصول عليها الخضوع للبرامج التدريبية المتخصصة نظراً لما يشهده العالم من تطور علمي وتكنولوجي في جميع المجالات.

- افتقار الموظفين العموميّن إلى الشعور بحب العمل والإخلاص له لعدم إلمامهم بالهدف السامي الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه من خلال تعيينهم في الوظائف العامة التي يشغلونها ، مما يؤدي إلى إهمالهم في القيام باعمالهم واستخدام الاجهزة الموجودة في المرفق العام التي يقدم من خلالها الخدمة للجمهور مما قد يؤدي إلى سوء العلاقات الاجتماعية والإنسانية فيما بينهم وعدم اللباقة في التعامل مع الجمهور وكثرة طلبهم للاجازات والتسيب ، وذلك بعدم الالتزام بأوقات بداية ونهاية الدوام الرسمي تهرباً من القيام بالأعمال الموكولة إليهم مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري وارتفاع كلف الخدمات المقدمة للمواطنين .

---

[1] انظر في هذا المجال : كنعان ، نواف ، مرجع سابق ، صفحة 91 وما بعدها . حيث يرى " إذا ما استقر الموظف العام في وظيفته فإنه يخضع بعد ذلك لنظام تقييم الاداء لتحديد مدى كفايته من خلال التقارير السنوية التي تُقدم عن مستوى أدائه " .

واستناداً الى ما تقدم من أسباب ، يرى الباحث ، أنه يتوجب على الدول ممثلة في مشرعيها أن تقوم بتخصيص اعتمادات مالية كافية لتمويل التدريب الإداري في موازنتها العامة.

ويقصد بالموازنة العامة للدولة – في معناها الشمولي – : " تنظيم مالي فني يوازن بين جانبين من الكميات المالية المتمثلة في إيرادات الدولة ونفقاتها ويحدد العلاقة بينهما لتحقيق هدف السياسة المالية بحيث تعرض مجموعة من الإيرادات المتنوعة للدولة والوجوه الواجب إنفاقها عليها كمقترح تقدمه السلطة التنفيذية إلى السلطة التشريعية ، وتعتبر الموازنة بهذا المعنى بمنزلة برنامج مالي للدولة تحدد فيه علاقتها بالاقتصاد القومي ، وتظهر كوثيقة تشريعية تحدد من خلالها الآليات التي سيتم من خلالها جمع إيرادات الدولة ووجوه إنفاقها لفترة زمنية محددة (قانون الموازنة العامة) الذي يعرض على البرلمان لتصديقه كل عام " .[1]

وقد عرّف جانب آخر من الفقه الموازنة العامة بمعنى أكثر يسراً وبساطة بأنها " برنامج مالي لسنة قادمة ، تستطيع من خلاله الدولة القيام بوظائفها وتحقيق نشاطاتها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ".[2]

وباستقراء ما تقدم من تعريفات للموازنة العامة ، يرى الباحث ، بأنها تحتوي على نفقات وإيرادات عامة ، ولا بد من تنظيمها وفق خطة تسمى الموازنة العامة للدولة . فالموازنة العامة تقوم على ركيزتين أساسيتين تتمثلان في ؛ الايرادات العامة والنفقات العامة ، وسنقوم ببيان

---

[1] انظر في هذا المجال : الذنيبات ، محمد جمال (2003) ، **المالية العامة والتشريع المالي** ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، صفحة 34 وما بعدها .

[2] انظرفي ذلك: القيسي ، أعاد حمود (2000) ، **المالية العامة والتشريع الضريبي** ، (ط3) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، صفحة 89 – 90 . حيث يرى : "..... بأن الموازنة العامة استناداً لهذا التعريف تعتبر عملاً تقوم به السلطة التنفيذية (وزارة المالية) أي السلطة الإدارية والذي يحتوي على تقديرات لإيرادات ونفقات الدولة ، وكذلك فانها تعتمد وتقر من قبل السلطة التشريعية (مجلس الأمة وجلالة الملك) وبذلك تصبح قانوناً يسمى (بقانون الموازنة العامة) ، وبأنها وثيقة مالية لإيرادات ونفقات الدولة عن سنة مالية قادمة ، وبأنها تهدف إلى تحقيق أهداف الدولة والمجتمع معاً " .

مفاهيم كل منهما بايجاز للوصول الى الكشف التمهيدي عن امكانية وجود منبع من المنابع المالية لامكانية دعم التدريب وذلك على النحو الآتي : [1]

1- النفقات العامة :

يقصد بها " المبالغ المالية المرصودة في الموازنة والتي يقوم بتنفيذها شخص رسميّ عام بهدف تحقيق النفع العام " . [2]

وتتمثل أوجه النفقات العامة عادةً في :

أ - الرواتب والأجور .

ب - أثمان مشتريات الدولة .

ت - الاعانات والمساعدات .

---

[1] نصت المادة (112) من الدستور الأردني على : "1- يقدم مشروع قانون الموازنة العامة الى مجلس الأمة قبل ابتداء السنة المالية بشهر واحد على الأقل للنظر فيه وفق أحكام الدستور . 2- يقترع على الموازنة العامة فصلاً فصلاً . 3- لا يجوز نقل أي مبلغ في قسم النفقات من الموازنة العامة من فصل إلى فصل آخر إلا بقانون. 4- لمجلس الأمة عند المناقشة في مشروع قانون الموازنة العامة أو في القوانين المؤقتة المتعلقة بها أن ينقص من النفقات في الفصول بحسب ما يراه موافقاً للمصلحة العامة وليس له أن يزيد في تلك النفقات لا بطريقة التعديل ولا بطريقة الاقتراح المقدم على حده على أنه يجوز بعد انتهاء المناقشة أن يقترح وضع قوانين لأحداث نفقات جديدة . 5- لا يقبل أثناء المناقشة في الموازنة العامة أي اقتراح يقدم لإلغاء ضريبة موجودة أو فرض ضريبة جديدة أو تعديل الضرائب المقررة بزيادة أو نقصان يتناول ما أقرته القوانين المالية النافذة المفعول ولا يقبل أي اقتراح بتعديل النفقات أو الواردات المربوطة بعقود . 6- يصدق على واردات الدولة ونفقاتها المقدرة لكل سنة مالية بقانون الموازنة العامة على أنه يجوز أن ينص القانون المذكور على تخصيص مبالغ معينة لأكثر من سنة واحدة".

[2] انظر الذنيبات ، مرجع سابق ، صفحة 62 وما بعدها . وانظر كذلك : القيسي ، أعاد حمود ، مرجع سابق ، صفحة 36 . حيث يرى "....بأن حجم الإنفاق في ميزانيات الكثير من الدول قد تزايد بعد الحرب العالمية الثانية فاستمرت دائرة الإنفاق في التوسع ، ومن الاسباب الحقيقية لظاهرة ازدياد الإنفاق العام : الأسباب الإدارية ؛ إذ أن حجم الادارة الحكومية قد توسع بشكل سريع وذلك ، بزيادة الوظائف وعدد الموظفين ، وما صاحبها من ضرورة إيجاد تنظيم اداري جديد يتماشى والتطور الذي حصل في مهام ووظائف الدولة ، كل هذه الأسباب الإدارية أدت الى زيادة حجم الإنفاق الحكومي أمام زيادة الأعباء الإدارية الجديدة للدولة الحديثة ".

ث تسديد الدين العام وفوائده .

كما يمكن النظر الى هذه النفقات العامة من الزوايا الآتية :

- النفقات العامة بحسب انتظامها ودوريتها ، وتقسم إلى نفقات دورية (عادية) ونفقات غير دورية (غير عادية) .

- النفقات العامة حسب اغراضها الوظيفية : أي تقسيم هذه النفقات وتوزيعها بحسب الوظائف والنشاطات المختلفة التي تقوم بها الدولة . ومن هذه النفقات (النفقات الادارية) ؛ وهي " تلك النفقات التي تهدف إلى تسيير المرافق العامة من رواتب وأثمان مشتريات الدولة ومستلزماتها الإدارية والمبالغ المخصصة لإعداد وتدريب وتطوير الجهاز الإداري " .[1]

- النفقات العامة حسب آثارها في الإنتاج القومي ، وتقسم الى نفقات حقيقية وهي التي من شأنها ان تؤدي الى زيادة مباشرة في الإنتاج القومي ، ونفقات تحويلية وهي التي لا تؤدي الى زيادة في الإنتاج القومي .

2 -الإيرادات العامة :

ويقصد الباحث بها – وقد تعمد ايرادها بعد النفقات العامة لغاية ايصالها بصلب الموضوع: جميع الأموال العينية والنقدية والعقارية التي ترد إلى الخزينة العامة للدولة واللازمة لتغطية النفقات العامة .

---

[1] انظر في هذا المجال : القيسي ، أعاد حمود ، مرجع سابق ، صفحة 43 .

وفي اطار ما تقدم ، فان إيرادات الدولة تتخذ مجموعة من المصادر يتمثل أهمها فيما يأتي:

أ -إيرادات الدولة من الدومين العام والدومين الخاص .[1]

ب الرسوم .[2]

ت الضرائب : وهي مبلغ من المال تفرضه الدولة على المواطنين المكلفين بها مساهمة منهم في تغطية نفقاتها العامة بصفة نهائية ، باعتبارهم أعضاء متضامنين في الدولة لتتمكن من تقديم أفضل الخدمات العامة لهم .[3]

ث القروض :وهي مبالغ مالية تحصل عليها الدولة من خلال الالتجاء إلى الجمهور أوالمصارف داخل الدولة أو خارجها نظير تعهدها بإعادتها مقرونة بفائدة سنوية يتفق عليها وفقا لأحكام العقد العام الذي تبرمه الدولة مع الجهة المقرضة .[4]

---

[1] انظر في ذلك ، القيسي ، أعاد حمود ، مرجع سابق ، صفحة 60 . حيث عرف الدومين العام بالقول : "....ما تملكه الدولة من أموال مخصصة ومعدة للاستعمال والنفع العام ، وهي الأموال التي لا يجوز بيعها أو إيجارها أو استئجارها أو تملكها بالتقادم أو التصرف ، وتخضع لأحكام القانون العام كالطرق العامة والأنهار والموانئ ". وعرف الدومين الخاص (ممتلكات الدولة الخاصة) بأنها : " اموال تملكها الدولة ملكية خاصة ، لا يجوز التصرف بها من بيع وايجار واستئجار وتخضع لأحكام القانون الخاص عند التصرف بها ، وتسري عليها القواعد المتعلقة بالمعاملات والتقادم في القانون الخاص " .

[2] يقصد بالرسم " مبلغ من النقود ، يدفعه الشخص جبراً إلى الدولة أو أحد مرافقها العامة ، مقابل نفع خاص يحصل عليه من جانب هذا المرفق أو الهيئة العامة " . القيسي ، مرجع سابق ، صفحة 64 .

[3]انظر في هذا المجال : الذنيبات ، مرجع سابق ، صفحة 212 وما بعدها . وانظر ايضاً : مرار ، فيصل فخري، و الهندي ، عدنان (1980) ، **مبادئ الإدارة المالية العامة واقتصادياتها** ، الجزء الأول ، الأردن ، عمّان ، المطبعة الأردنية ، صفحة 44 . حيث عرف الضريبة بأنها " اقتطاع نقدي جبري نهائي يتحمله المكلف ويقوم بدفعه بلا مقابل وفقاً لمقدرته على الدفع مساهمة منه في الأعباء العامة أو لتدخل الدولة لتحقيق أهداف معينة " .

[4]انظر الذنيبات ، مرجع سابق ، صفحة 163 وما بعدها . وقارن أيضاً : مرار ، فيصل فخري ، و الهندي ، عدنان ، مرجع سابق ، صفحة 128 . حيث عرف القرض العام بأنه " مبلغ من المال تحصل عليه الدولة عن طريق الالتجاء إلى الجمهور أو البنوك أو غيرها من المؤسسات المالية نظير تعهدها بدفع فائدة سنوية محددة عن المبالغ المدفوعة ، ويرد قيمة القرض أما دفعة واحدة أو على أقساط وفق الشروط المحددة في عقد القرض".

وبعد هذه اللمحات الموجزة عن نفقات وايرادات الدولة العامة ، يرى الباحث ، أنه يتوجب على الدولة ممثلة في أجهزتها الإدارية المختلفة أن تقوم بتأمين المصادر التي ترفد الميزانية المخصصة لعمل وتنفيذ التدريب الاداري وابتعاث موظفيها للالتحاق به من أجل إعداد وإنجاح العمليات التدريبية لهؤلاء الموظفين العموميّن العاملين لديها.

ويمكن للجهاز الإداري تأمين الإيرادات التي تغطي نفقات التدريب الإداري من خلال الأمور الآتية :

أ –المخصصات المالية التي تضعها الدولة للإنفاق على التدريب والبعثات الداخلية والخارجية في موازنتها العامة.

ب –المنح الأجنبية التي تقدمها المنظمات الدولية والجامعات والمعاهد العربية والأجنبية المهتمة بتطوير القدرات الإدارية في الدول النامية .

ت –المنح التي تقدمها الجامعات ومراكز الدراسات المتخصصة داخل الدولة والمهتمة برفع الكفاءات الإدارية والمعرفية لموظفي الجهاز الإداري في الدولة .[1]

وبناءً على ما تقدم ، يرى الباحث أن التدريب الإداري لموظفي الأجهزة الإدارية لا يمكن أن يتم إلا بنفقات مالية [2]، وأن لهذه النفقات دوراً أساسياً ومهماً في إعداد وتنفيذ وإنجاح البرامج التدريبية التي يخضع لها هؤلاء الموظفون ، وبالمقابل لا بد لهذه الاجهزة من أن تقوم بتأمين الإيرادات المالية الكافية التي تغطي مثل هذه النفقات .

---

[1] سنتحدث عن مصادر رفد الميزانية الخاصة بتمويل برامج تدريب الموظفين العموميين في المبحث الثاني من هذا الفصل من هذه الأطروحة .

[2] انظر في هذا المجال : ياغي ، محمد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، صفحة 141 . حيث يرى " .....أن تكاليف البرامج التدريبية تقسم إلى نفقات استثمارية وهي النفقات الطويلة الأجل مثل ؛ التجهيزات والآلات والأبنية والمختبرات وغيرها ، وإلى نفقات تشغيلية والتي بدورها تقسم الى تكاليف مباشرة مثل ؛ الرواتب والمكافآت وغيرها ، وتكاليف غير مباشرة وهي التي تنفق على إعداد وتجهيز اكثر من برنامج تدريبي واحد وتشمل تكاليف تدريبية مثل ؛ مصاريف تدريب المدربين " .

المطلب الثانـــي

آثار الدعـــم المالي على تدريب الموظفين العموميّن

إن قيام الدولة بتخصيص جزء من ميزانيتها للإنفاق على عمليات التدريب الإداري لموظفي الأجهزة الإدارية لديها ، وقبول هذه الأجهزة بالطرق المشروعة للمنح الخارجية والداخلية المقدمة من المؤسسات والمعاهد والجهات المختلفة الموجودة داخل الدولة وخارجها ، والهادفة إلى رفع سوية موظفيها ، يعود بالخير عليهم وعلى مستوى الخدمات التي تقدمها تلك الأجهزة للمواطنين المتعاملين معها .

وسيناقش الباحث في هذا المطلب الآثار الإيجابية الناتجة عن الدعم المالي للتدريب الإداري وأثره على تدريب الموظفين العموميّن ، وذلك بتقسيم هذه الآثار الى ثلاث نقاط ، نتحدث فيها عن الآثار القانونية **(أولاً)** ، وعن الآثار الإدارية **(ثانياً)** ، وعن الآثار الشخصية **(ثالثاً)** ، وذلك على النحـــو الآتي :

أولاً : الآثار القانونيـــة :

يرى الباحث – بكل التواضع العلمي – أنه يترتب على توفير الدعم المالي المناسب لتدريب الموظفين العموميّن مجموعة من الآثار القانونية الايجابية ، يتمثل أهمها في الآتي :

1) إن قيام الدولة بتوفير ميزانية مناسبة تغطي النفقات المترتبة على إرسال الموظفين العموميّن العاملين في اجهزتها للتدرب في المعاهد والمراكز المتخصصة على الأمور القانونية والإدارية المتعلقة بمجال الاعمال التي يقومون بها ، يعود بالأثر الإيجابي على الدولة وعلى الجهاز الإداري ، من خلال إلمام هذا الموظف – سواء كان حديث التعيين أو من الموظفين القدماء – بالتشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة ، وبالتالي يتجنب الوقوع بالأخطاء القانونية التي تجعله محلاً للمساءلة التأديبية من جهة ، والتي تعرض الدولة للخسائر المالية نظراً لقيام المنتفعين من الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري بالطلب من مصدر القرار الإداري الذي ألحق الضرر بذي

المصلحة سحبه أو الغاءه والتعويض عن الأضرار المترتبة على إصداره ، [1] أو الطعن بالقرار لدى القضاء الاداري من جهة أخرى ، حيث يجوز لذي المصلحة أن يتقدم إلى القضاء الإداري بطلب يلتمس فيه الغاء القرار الصادر عن الجهاز الإداري والتعويض عن الأضرار التي لحقت به من جراء اصداره إذا ما رفضت الإدارة سحب أو الغاء قراراتها من تلقاء نفسها أو بناء على تظلم ذوي المصلحة خلال الفترة التي يحددها القانون لتقديم مثل هذا النوع من الطعون .[2]

2) يترتب على قيام الدولة توفير ميزانية مناسبة تغطي النفقات المترتبة على تدريب الموظف العام ، جعل هذا الموظف ملماً بما قد يستجد من تعديلات على التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة ، نظراً للتطور الإداري والعلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي والذي يتطلب بدوره وضع وتعديل تشريعات جديدة ناظمة للوظيفة العامة تتصدى لمثل هذا التطور ، حيث تقوم الدول الحديثة بتعديل تشريعاتها وسن التشريعات الحديثة سعياً منها لمواكبة التطورات في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي ، لأن التشريعات القديمة قد تصبح غير صالحة لتنظيمها والتعامل معها ، كما وتقوم هذه الدول بتوفير المخصصّات المالية الكافية لتغطية النفقات التي يتطلبها إرسال موظفيها العموميّن للإلمام بتلك التعديلات التي قد تطرأ على التشريعات المتعلقة في هذا المجال والاطلاع على التشريعات الحديثة التي يسنها المشرع لمواكبة مايشهده العالم من تطور.

---

[1] للتوسع في موضوع سحب القرار الإداري ، انظر في ذلك :كنعان ، نواف ، مرجع سابق ، صفحة 305 . حيث عرف سحب القرار الإداري بالقول " وقف نفاذ آثار القرار بالنسبة للماضي والمستقبل ، وهذا يترتب عليه زوال كل آثار القرار بأثر رجعي كذلك ، ويجعل كافة القرارات التي صدرت في الماضي استناداً الى القرار المسحوب تفقد سندها فتتساقط بالتبعية " .

[2] للتوسع في احكام دعوى الإلغاء انظر : كنعان ، نواف (2006) ، **موسوعة القضاء الإداري** ، (ط 1) ، عمّان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، صفحة 171 وما بعدها . كذلك : شطناوي ، علي خطار (2004) ، موسوعة **القضاء الإداري (الجزء الأول)** ، (ط1) ، عمّان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، صفحة 269 وما بعدها .

3) يضاف إلى ما تقدم ، إنه إذا ما اتبعت الدولة هذا النهج ، فإن ذلك من شأنه أن يسهم وبشكل فعال بتيسير مسألة تبادل الخبرات القانونية بين موظفي الجهاز الإداري في الدولة وموظفي الأجهزة الإدارية في بعض دول القانون المقارن سواء دول العالم الثالث أو الدول المتقدمة اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً ، وذلك من خلال عقد ورشات تدريب اداري وقانوني تشارك فيها مجموعة من موظفي الأجهزة الإدارية في دول القانون المقارن ، تناقش من خلالها التطورات القانونية في الأنظمة والقوانين المتعلقة بالوظيفة العامة وتنظيمها ، ولمعرفة التشريعات المنظمة لعمل الأجهزة الإدارية ومدى كفايتها في تنظيم سير عمل هذه الأجهزة للتعامل مع الوضع الراهن، واقتراح التعديلات المناسبة بعد الاطلاع على تشريعات دول القانون المقارن المشاركة في الورشات التدريبية ، أو وضع مقترح لسن تشريعات جديدة ترقى بعمل الأجهزه الإدارية في بعض دول القانون المقارن نفسها المشاركة في هذه الورشات التدريبية تتناسب والوضع الراهن وما يشهده العالم من تطورات على كافة الصعد .

4) يترتب على توفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن رفع كفاءاتهم وقدراتهم العملية وخاصة العاملين منهم في دوائر الشؤون القانونية في الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة ليصبحوا قادرين على إقتراح سن وتعديل التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة لتواكب بدورها التطورات المستمرة التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي ، وتقديم الحلول العملية المناسبة للقضايا المستجدة التي قد تواجههم في مجال عملهم في ظلّ التطور الهائل الذي يشهده العالم .

5) رفع قدرات الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية وبخاصة غير القانونيين منهم وذلك بإطلاعهم على التعديلات التي شهدتها التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة والتشريعات الحديثة التي سنها المشرع لتنظيم المسائل المستجدة في عمل الأجهزة الإدارية في ظلّ ما يشهده العالم من تطورات في وقتنا الحالي ، ليصبح هؤلاء الموظفون قادرين على تفسير وتكييف وتطبيق التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة بالشكل الصحيح ، وتقديم الحلول العملية المناسبة للمسائل القانونية المستجدة التي قد

تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم في الجهاز الإداري تحقيقا للهدف السامي الذي ترجوه الدولة من تعيينهم فيه ، وهو سير المرفق العام بانتظام واطراد .

6) تحسين مستوى التحصيل العلمي في المجال القانوني لموظفي الجهاز الإداري في الدولة لا سيما للموظفين العاملين في دوائر الشؤون القانونية في تلك الأجهزة ، وذلك من خلال ابتعاثهم للجامعات المختلفة والمعاهد المتخصصة للحصول على الدرجات العلمية المتقدمة في هذا المجال لرفع كفاءتهم القانونية وتطويرها ليتمكنوا من تقديم أفضل المقترحات في مجال سن وتعديل التشريعات الناظمة للوظيفة العامة وتكييف وتطبيق تلك التشريعات على الحالات القانونية المستجدة التي يتعاملون معها أثناء تأديتهم لاختصاصاتهم الوظيفية في الجهاز الإداري لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين حفاظاً على سير المرفق العام بانتظام واطراد .

ثانياً : الآثار الإدارية :

يرى الباحث أنه يترتب على توفير الدعم المالي المناسب لتدريب الموظفين العموميّن ، مجموعة من الآثار الإدارية التي تنعكــس إيجاباً على المستوى الإداري لموظفي الأجهــزة الإدارية في الدولة ، يتمثل أهمها في الآتي :

1) يترتب على توفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن ، العمل على إخضاعهم للبرامج التدريبة والتي بدورها تؤدي إلى النهوض بهؤلاء الموظفين الجُددّ العاملين في الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة ليصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بالشكل الذي تتطلبه الواجبات الموكولة إليهم والمحددة في نصوص التشريعات الناظمة للوظيفة العامة على الوجه المناسب لتقديم أفضل الخدمات للمنتفعين من الجهاز الإداري حفاظاً على سير المرفق العام بانتظام واطراد .

2) يضاف إلى ما تقدم ، إنه إذا قامت الدولة وأجهزتها الادارية المختلفة بتوفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن ، وبالتالي إخضاعهم للبرامج التدريبية ، فإن هذا من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية ليصبحوا

قادرين على أداء أعمال تختلف عن الأعمال التي كانوا يشغلونها قبل إخضاعهم للدورات التدريبية المكثفة في المجال الإداري .

3) يرى الباحث ، أن توفير الدعم المالي المناسب لتدريب الموظفين العموميّن من مختلف المصادر المشروعة ، من شأنه أن يسهم في اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمهارات الإدارية بين موظفي الجهاز الإداري في الدولة وبين موظفي الأجهزة الإدارية المختلفة في دول القانون المقارن ، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والورشات التدريبية التي ينظمها الجهاز الإداري ويحضرها إداريين من مختلف دول العالم ، مما ينعكس إيجاباً على رفع سوية الموظف العام في المجال الإداري .

4) تأهيل الموظفين العموميّين في الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة لتسليمهم مناصب قيادية عالية من خلال إخضاعهم لدورات متخصصة في مجال القيادة الإدارية وكيفية تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وكيفية تنظيم عمل الجهاز الإداري بوصف الموظف الخاضع لمثل هذه الدورات مديراً لهذا الجهاز .

5) الرفع من سوية الموظفين العموميّن في الأجهزة الإدارية المختلفة وذلك من خلال إرسالهم الى دورات متخصصة في المجال الإداري وذلك من أجل أن يصبحوا قادرين على نقل المعارف الإدارية التي اكتسبوها في هذه الدورات لزملائهم في العمل فيصبحوا بذلك مدربين متخصصين في التدريب على بعض المجالات الإدارية التي تتطلبها أعمال الجهاز الإداري في الدولة .

6) عندما تقوم الدولة بتوفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن والذي بوساطته تستطيع ابتعاث بعض موظفيها العموميّن للدراسة في المعاهد والجامعات سواء داخل الدولة أو خارجها للحصول على الدرجات العلمية المختلفة في مجالات إدارية يتطلبها عمل الجهاز الإداري والاستفادة من الخريجين في تدريب زملائهم في العمل على هذه الخبرات مستقبلاً ، فانها بذلك تكون قد حققت الغاية المنشودة من إنشاء الجهاز الإداري وتزويده بالموظفين القادرين على انجاز العمل الوظيفي بسرعة واتقان وكفاءة وفاعلية .

ثالثاً : الآثار الشخصية :

يرى الباحث أنه يترتب على توفير الدعم المالي المناسب للتدريب الاداري والوظيفي بعض الآثار التي تسهم في تهذيب وصقل شخصية الموظف العام والسير بها نحو الأفضل مما يؤدي الى رفع كفاءته الإدارية والقانونية والمعرفية والمسلكية ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء أعماله مما يؤدي الى سير المرفق العام بانتظام واطراد . وتتمثل أهم هذه الاثار في الأمور الآتية :

1) يسهم توفير الدعم المالي المناسب والكافي لتغطية نفقات البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون العموميون عند تعيينهم في صقل وتهذيب شخصية الجدد منهم الذين تم تعيينهم حديثاً للعمل في الأجهزة الإدارية ، وذلك من خلال تدريبهم على كيفية التعامل مع مختلف أطياف المواطنين مهما كانت طبيعتهم ، بحيث يستطيع الموظف امتصاص غضب المواطن وتقديم أفضل الخدمات الممكنة له ، مما يسهم في ارتقاء مستوى هذه الخدمات التي يقدمها المرفق العام لمتلقيها ، ومما ينعكس إيجاباً على حسن سير هذا المرفق العام بانتظام واطراد .

2) إن قيام الدولة بتوفير المخصصات المالية المناسبة والكافية للإنفاق على الدورات التدربية التي يخضع لها الموظف العام أثناء حياته الوظيفية ، قد تهدف إلى صقل شخصيته من حيث محاكاتها للجانب الديني والأخلاقي بتخليصه من العادات السلبية التي قد يكتسبها إثر تعامله مع بيئة سيئة في العمل والمتمثلة في اختلاس الأموال العامة والتهرب من أداء مهامه الوظيفية وغيرها ، مما ينعكس ايجاباً على سير المرفق العام بانتظام واطراد وتقدم مستوى الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري للمواطنين.

3) يضاف إلى ما تقدم ، إن قيام الأجهزة الإدارية والتي تمتلك المخصصات المالية الكافية للإنفاق على الدورات التدريبية التي يحتاجها موظفوها الجدد أو القدماء أثناء حياتهم الوظيفية وذلك بعقد الدورات التدريبية التي تهدف إلى صقل شخصيتهم بإكسابهم وتدريبهم على بعض العادات الحسنة والتي بدورها تخلصهم من بعض العادات السيئة ، وتدريبهم على اتباع الأساليب الحديثة التي يتمكنون من خلالها من ابتكار الأساليب

المتنوعة للقيام بالمهام اليومية الموكولة إليهم تهدف حتماً إلى كسر وتحطيم الروتين اليومي للعمل وإدخال عنصر الكفاءة والمتعة من خلال تنوع النشاطات اليومية التي يمارسونها أثناء أدائهم لأعمالهم اليوميّة .

4) إن توفير الدعم المالي اللازم للدورات التدريبية التي يخضع لها الموظف العام خلال حياته الوظيفية تعزز الدافع لديه لأداء أعماله بأمانة وإخلاص ، وبخاصة إذا كان تعامل الجهاز الإداري مع موظفيه تعاملاً يحاكي إثارة الطموح لديهم ، وذلك بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمتميز منهم ، وتسليم المناصب القيادية للمبدعين ، مما يحفزهم على الاشتراك المتكرر في مثل هذه الدورات لرفع كفاءتهم العلمية والإدارية والقانونية ليتمايزوا في أداء أعمالهم للحصول على مثل هذه المكآفات أو التنافس في ما بينهم على تسلم المناصب القيادية .

5) تسهم الدورات التدريبية والتي تهدف إلى رفع المستوى الإداري والعلمي والقانوني إذا زودت بالدعم المالي اللازم ، في صقل شخصية الموظف العام في الجهاز الإداري وتعزيز ثقته بنفسه وجعله قادراً على مواجهة جميع الظروف التي قد يخضع لها خلال حياته الوظيفية بحيث يصنع الجهاز الإداري من هذا الموظف قائداً إدارياً ناجحاً متمتعاً بالقدرة على طرح الاجتهادات والحلول ، ويالتالي التحليق في مجال الابداع والتطوير الوظيفي .

6) تهدف الدورات التدريبية اذا زودت بالدعم المالي المناسب ، الى اكساب الموظفين بعض الأخلاقيات التي تنطوي تحت مسمى (بروتوكول أو إتيكيت) للتعامل مع الجمهور بكل أدب وكياسة واحترام ، مما يعطي صورة مشرقة عن الادارة العامة بمختلف اجهزتها وموظفيها في الدولة ، وتلك امور مهمة جداً – في تقدير الباحث – لوجه الوظيفة العامة الراقي .

وأخيراً ، وبعد الانتهاء من الحديث عن أهمية الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن والآثار القانونية والإدارية والشخصية المترتبة على هذا الدعم ، يدعو الباحث المشرع لضرورة الألتفات إلى اهمية التدريب الاداري والوظيفي وما له من دور بارز في النهوض بالاجهزة

الإدارية وبموظفيها العموميّن . ولذلك نهيب بمشرّعنا الكريم ضرورة القيام بوضع قانون خاص يتناول مسألة تمويل التدريب الوظيفي للقطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية نظراً لما سيحققه مثل هذا القانون من فؤائد لا يمكن حصرها ، ولنكون بذلك من أوائل الدول التي قامت بارساء هذا النهج.[1]

---

[1] سيقدم الباحث في نهاية الفصل الثالث من هذه الدراسة مقترح مشروع قانون صندوق تمويل التدريب الوظيفي الوطني للقطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية .

المبحث الثاني

كيفية توفير الدعم المالي للتدريب

نبين في بداية هذا المبحث أن تمويل التدريب لا يقتصر على الأمور المالية البحتة ، وإنما هنالك أموراً مالية لكنها ذات طبيعة عينية ، تؤدي إلى وجود الوفر المالي في النهاية لتحقيق أهداف التدريب . كما أن المراجع التي تحدثت عن تمويل التدريب الوظيفي تكاد لا تتجاوز أصابع اليد الواحدة ، بالإضافة إلى أنها قد تناولته باختصار شديد لا يكاد يتجاوز صفحة أو صفحتين. ولهذا يغدو حديثنا عن تمويل التدريب الوظيفي في الأردن من الامور الصعبة التي تقوم على الاجتهاد، وهي مهمة سيتحملها الباحث بكل جدية وأمانة وإخلاص .

وسنتحدث في هذا المبحث عن الطرق التي تلجأ اليها الدول ممثلة في أجهزتها الإدارية المختلفة لتأمين الدعم المالي لتدريب موظفيها العموميّن ورفع كفاءتهم العلمية والإدارية والقانونية ، بحيث سنتستعرض كيفية قيام بعض الدول المقارنة بتوفير مثل هذا الدعم المالي لتدريب موظفيها العموميّن **(المطلب الأول)** ، وسنوضح السياسة المتبعة في المملكة الأردنية الهاشمية لتوفير الدعم المالي لتدريبهم **(المطلب الثاني)** ، وفقاً للتفصيل الآتي .

المطلب الأول

توفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن في بعض الدول المقارنة

سنناقش في هذا المطلب الكيفية المعتمدة لدى بعض الدول في توفير الدعم المالي لتدريب موظفيها العموميّن من خلال تقسّيمه إلى بندين ؛ نتحدث في الأول عن كيفية توفير هذا الدعم إذا ما تولت الأجهزة الإدارية مهمة تدريب موظفيها ، وفي الثاني عن كيفية توفير مثل هذا الدعم المالي إذا ما أوكلت هذه المهمة للمعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن وذلك على النحو الآتي .

أولاً : توفير الدعم المالي لتدريب موظفي الأجهزة الإدارية في بعض الدول إذا ما تولت هذه الأجهزة مهمة تدريب موظفيها :

تعتمد الأجهزة الإدارية عادةً في بعض الدول إذا كانت هي الجهة التي ستتولى تدريب موظفيها على مجموعة من الخبرات والمهارات الوظيفية التي تتطلبها طبيعة عمل الجهاز الإداري وذلك باللجوء إلى أحد اسلوبين ، وسيقوم الباحث باستعراض هذين الأسلوبين على النحو الآتي :

الأسلوب الاول : يعتمد هذا الأسلوب على قيام الموظفين في نفس الجهاز الإداري بتدريب زملائهم على المهارات والخبرات الأساسية التي تتطلبها طبيعة الأعمال المكلفين القيام بها.

وتلجأ الأجهزة الإدارية في الدولة إلى مثل هذا الأسلوب عند قيامها بتعيين الموظفين الجدد لشغل الوظائف الشاغرة لديها ، إذ يقوم الموظفون القدماء في الجهاز الإداري بتدريب الموظفين الجدد على كيفية أدائهم لواجباتهم أثناء قيامهم بهذه الأعمال وفي مكان العمل وأثناء فترات الدوام الرسمي .

أما **الأسلوب الثاني :** فيعتمد على قيام الجهاز الإداري بعقد ندوات وورشات عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى تدريب موظفي هذا الجهاز على مهارات وظيفية معينة سواء أكان المدربون من كبار موظفي هذا الجهاز ومن ذوي الخبرة والكفاءة التي تؤهلهم للقيام بهذا العمل ، أم من اساتذة الجامعات والخبراء المتخصصين في مجالات التدريب الاداري .

ويرى الباحث – ومن خلال إستقراء ما تقدم من الأسلوبين اللذين يتبعهما الجهاز الإداري في تدريب موظفيه إذا كان هو الذي يقوم بتدريبهم على المهارات والخبرات الوظيفية التي تتطلبها طبيعة الأعمال الموكول اليهم مهمة القيام بها – أن الكلف المالية وآلية توفيرها لكل أسلوب من هذين الأسلوبين تتمثل في الأمور الآتية :

1- إن قيام الأجهزة الإدارية بتكليف الموظفين القدماء العاملين لديها بتدريب زملائهم الجدد على كيفية القيام بالأعمال الموكل إليهم مهام القيام بها تعتبر من الأساليب غير المكلفة ماديا وذلك للأسباب الآتية :

أ -تقوم الأجهزة الإدارية – عادةً وكمدخلٍ تمهيدي – بتعيين الموظفين الجدد لسد الشواغر وتكليفهم القيام بمجموعة من الأعمال المستجدة لديها ، نظراً لما تشهده هذه الأجهزة من أعمال توسعة وتحديث وتطوير لتواكب ما يشهده وقتنا الحالي من تطورات هائلة في جميع القطاعات . وكل ذلك حفاظاً على سير المرفق العام بانتظام واطراد .

ب إن قيام الموظفون القدماء بتدريب هؤلاء الموظفين الجدد على كيفية القيام بهذه الأعمال ، يكون في نفس مكان العمل وخلال أوقات الدوام الرسمي دون الحاجة إلى قيام الجهاز الإداري بتوفير أمكنة أو قاعات أو أجهزة متخصصة لتدريبهم على مثل هذه المهارات والخبرات .

ت تعتبر الكلف المالية لمثل هذا الأسلوب ثابته بحيث لا يتحمل الجهاز الاداري أي نوع من أنواع التكاليف الإضافية لأن موظفيه يتقاضون أجورهم مقابل الأعمال التي يقومون بها في تسيير عمل هذا الجهاز ، فيتقاضى الموظف الجديد أجره مقابل العمل الذي كلف بمهمة القيام به ، ويتقاضى الموظف القديم أجره مقابل ما يقوم به من أعمال بالإضافة إلى تدريب زميله للقيام بالأعمال الموكلة إليه بالشكل الصحيح ليتجنب الوقوع بالأخطاء الإدارية والقانونية التي قد تعرضه للمساءلة التأديبية وتعرض الدولة أحياناً وبدورها للمساءلة القانونية .

2- إن قيام الأجهزة الإدارية بتولي مهام تدريب موظفيها بنفسها وذلك بعقد الدورات التدريبية وورشات العمل الهادفة الى تدريبهم وإكسابهم مجموعة من المهارات الحديثة التي تتطلبها طبيعة الأعمال الموكلة اليهم ، تعتبر من الاساليب المكلفة مادياً وذلك للاسباب الآتية :

أ -إن تولي الجهاز الإداري مهمة تدريب موظفيه بنفسه يتطلب منه توفير أمكنة و قاعات وأجهزة تدريبية متخصصة باهظة الثمن أحياناً لتدريب هؤلاء الموظفين المراد تدريبهم في نطاقه .

ب يترتب على عاتق الجهاز الإداري إعداد موظفين مدربين للإشراف على العملية التدريبية وذلك بإرسال بعضهم – لا سيما القدماء منهم – للتدريب على مهارات وظيفية حديثة تتطلبها طبيعة عمل هذا الجهاز وكيفية تدريب زملائهم على مثل هذه المهارات الوظيفية .

ت يضاف إلى ما تقدم ، أنه يترتب على عاتق الجهاز الإداري أحياناً إرسال بعض موظفيه الذين يرغب بإعدادهم كمدربين إلى الجامعات والمعاهد الموجودة داخل الدولة أو خارجها لدراسة بعض التخصصات الحديثة التي يتطلبها عمل الجهاز الاداري في الوقت الحالي .

ث وأخيراً ، قد تضطرالأجهزة الإدارية في الدولة إذا لجأت إلى مثل هذا النوع من الأساليب لتدريب موظفيها العموميّن إلى الاستعانة بأساتذة الجامعات والمدربين المتخصصين من المعاهد التابعة إلى القطاع الخاص ليقوموا بهذه المهمة .

وبناءً على ما تقدم ، يرى الباحث أنه إذا قامت الأجهزة الإدارية في الدولة باتباع هذا الأسلوب من أساليب تدريب الموظفين العموميّن فإنها ستتحمل كلف مالية عالية للإنفاق على مثل هذا النوع من أساليب التدريب .

وفي ضوء كل ما تقدم ، ومع مراعاة الظروف المالية لكل جهاز اداري على حده ، وفي نطاق اطار شمولي عام ، فانه يمكن للأجهزة الإدارية أن تؤمن الإيرادات المالية اللازمة للإنفاق على التدريب الإداري باللجوء الى إحدى الطرق التالية والمتمثلة في فيما يأتي :

1 - المخصصات المالية التي ترصدها الموازنة العامة في الدولة كل سنة للإنفاق على التدريب في الأجهزة الإدارية التابعة لها :

تقوم الدول الحديثة وكما أشرنا سابقاً فيما تقدم من هذه الدراسة بسن قانون يسمى قانون الموازنة العامة ، يبين من خلاله إيرادات الدولة وكيفية تقسيم هذه الإيرادات على النفقات خلال فترة زمنية معينة ، وتحدد هذه الفترة في أغلب تشريعات الدول بسنة واحدة ، حيث تخصص الدولة بعض هذه الإيرادات للإنفاق على انشاء مراكز تدريبية مصغرة في الأجهزة الإدارية التابعة لها ، أو تمويل البرامج التدريبية التي تعقدها هذه الأجهزة لتدريب موظفيها على الأساليب الحديثة التي تتطلبها طبيعة الأعمال التي يقومون بها .

2 - المنح الأجنبية :

تقدم بعض المنظمات العربية والدولية والمهتمة برفع سوية موظفي الأجهزة الإدارية في الدول النامية أحياناً الدعم المالي لهذه الدول لإنفاقه على تدريب موظفي الأجهزة الإدارية لديها ، بالاضافة الى تقديم الجامعات – سواءً الموجودة داخل الدولة أو خارجها والمهتمة في رفع كفاءة موظفي الأجهزة الإدارية – مثل هذا الدعم لتتمكن الدولة المعنية من تحقيق ذات الغرض .

وتقوم الدول المستفيدة من هذا النوع من المنح بتوزيع هذه المخصصّات المالية على أجهزتها الإدارية بحسب فاعلية هذه الأجهزة ، وأهمية الأعمال التي تقدمها للمواطنين ، ومدى حاجتها لإنشاء المرافق اللازمة لتدريب موظفيها . كما قد تقوم بتجهيز قاعات متخصصة وتوفير مدربين على درجة مناسبة من الكفاءة لتدريب العاملين فيها على آخر ما توصل إليه العلم الحديث في مجال الأعمال التي تقوم بها . وتهدف مثل هذه المساعدات إلى التطوير والنهوض بالأجهزة الادارية والارتقاء بخبراتها في مجال تدريب الموظفين العموميّن مما ينعكس إيجاباً على سير العملية الإدارية والنشاط الإداري في الدولة .

وفي اطار ما تقدم ، فان قيام الدولة بتوجيه الأجهزة الإدارية التابعة لها للحفاظ على الثوابت العامة في مجال التدريب قد يخفض الكلف المالية المترتبة على عاتقها في تدريب موظفي الأجهزة الإدارية التابعة لها في المستقبل ، حيث تتكون الخبرة لدى هذه الأجهزة في المحافظة على الموارد المالية من جهة ، وتحقيق اعلى درجات الكفاءة التدريبية الادارية من جهة أخرى .

ثانياً : توفير الدعم المالي لتدريب موظفي الأجهزة الإدارية في بعض الدول إذا أوكلت هذه الأجهزة مهمة تدريب موظفيها للمعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن:

تقوم الدولة أحياناً بتوكيل مهمة تدريب موظفي الأجهزة الإدارية التابعة لها إلى المعاهد والمؤسسات الرائدة في هذا المجال لأسباب عدة تتمثل فيما يأتي :

أ –إن قيام الموظفين القدماء في الجهاز الإداري بتدريب زملائهم الجدد على كيفية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم يعتبر من الأساليب التقليدية البسيطة التي لا ترقى احياناً إلى رفع سوية الجهاز الإداري والارتقاء بموظفيه لتقلد المناصب الإدارية القيادية في المستقبل آخذين بعين الاعتبار أن هذه السلبية تفوق إيجابيتها المتمثلة في عدم ترتيب أية كلف مالية عالية .

ب إن قيام الأجهزة الادارية بإنشاء المراكز أو المعاهد التدريبية المتخصصة بتدريب موظفيها بنفسها هو من الأساليب الحديثة باهظة الكلفة في البداية وقليلة الكلفة في المستقبل ، لأنها بذلك تمتلك مركزاً أو معهداً متخصصاً للتدريب ، إلا أنها قد لا تستطيع تدريب هؤلاء الموظفين على جميع الاحتياجات التي تتطلبها طبيعة الأعمال التي تنفذها تلك الأجهزة ، وبالتالي قد تضطر إلى إرسالهم أحياناً للتدريب على مهارات وظيفية معينة إلى المراكز أو المعاهد الرائدة في هذا المجال .

وبناءً على ما تقدم ، واياً كانت اختلافات مصادر تمويل التدريب الاداري والوظيفي في ضوء ظروف كل دولة على حده ، فان الباحث قد اختار أن يتطلع الى بعض مصادر التمويل المالي في بعض الدول ، والتي يمكن أن تتمثل في الجوانب الاتية:

1) المخصصات المالية التي تضعها الدول للإنفاق على التدريب الإداري والبعثات الداخلية والخارجية من موازنتها :

قد تخصص الدول جزءاً من موازنتها السنوية لتغطية النفقات المترتبة على تدريب وتأهيل وإيفاد موظفي الأجهزة الإدارية فيها . فمثلاً ؛ في جمهورية مصر

العربية كانت ميزانية المعهد العربي للعلوم الإدارية والذي أُنشيء في نطاق المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقتطع من ميزانيتها بحيث كانت تُخصص جزءاً من تلك الميزانية لتدريب الموظفين العموميين .[1] كذلك نجد هذا الأمر في الجمهورية اللبنانية ، حيث كانت ميزانية المعهد الوطني للإدارة والإنماء توضع كجزء من مخصصات ميزانية مجلس الخدمة المدنية . [2] ونجد ذات الأمر في المملكة العربية السعودية حيث تخصص الدولة مبالغ مالية كجزء من ميزانيتها لتمويل النفقات التي تترتب على قيام معهد الإدارة العامة بتدريب الموظفين العموميّن . [3] كما نجد ذات الأمر في دولة قطر حيث أن قانون معهد التنمية الإدارية القطري قد نص على تخصيص اعتمادات مالية من موازنة الدولة للإنفاق على تدريب الموظفين العموميّن العاملين في الأجهزة الإدارية المختلفة في الدولة . [4] كما وتخصص الدول جزءاً من ميزانيتها العامة لسد الكلف المالية المترتبة على إرسالها لموظفيها للتدريب على مهارات وظيفية معينة تتعلق في مجال عملهم في المراكز والمعاهد المتخصصة سواء التابعة لها أو التابعة للقطاع الخاص ، وذلك لتسديد رسوم الدورات لهذه المراكز أو المعاهد التي خضع منتسبو الأجهزة الإدارية في الدولة لبرامج تدريبية فيها .

---

[1] نصت المادة (22) من نظام المعهد العربي للعلوم الإدارية رقم 18 لسنة 1970 على أنه : " يكون للمعهد ميزانية ملحقة بميزانية المنظمة العربية للعلوم الإدارية تشمل جميع الإيرادات المنظور تحصيلها والمصروفات المقدر صرفها خلال السنة المالية . وتتبع السنة المالية للمعهد في بدايتها ونهايتها التواريخ المقررة للمنظمة العربية للعلوم الإدارية " .

[2] نصت المادة (36) من المرسوم رقم 8337 الصادر بتاريخ 30 كانون الأول لعام 1961م على أنه " يتم لحظ الاعتمادات العائدة للمعهد في موازنة مجلس الخدمة المدنية في اطار الموازنة العامة للدولة " .

[3] نصت المادة (12) من نظام معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، سابق الذكر على ما يلي: "يكون للمعهد ميزانية مستقلة تصدر ضمن الميزانية العامة للدولة " . كما نصت المادة (13) من ذات النظام في فقرتها الأولى على ما يلي : " تتكون موارد المعهد مما يلي : الاعتمادات التي تخصص له في الميزانية العامة للدولة " .

[4] نصت الفقرة (1) من الماد ة (11) من القانون رقم (6) لسنة 1997 القطري سالف الذكر على ما يلي:" تتكون الموارد المالية للمعهد من ...1- الاعتمادات المالية المخصصة له في ميزانية الدولة ".

2) المنح المحلية و الأجنبية :

تقدم بعض الدول المتقدمة والمنظمات الدولية المتخصصة في المجالات التنموية وبخاصة تنمية أجهزة القطاع العام في الدول النامية ، مجموعة من المنح المالية لمساعدتها على تدريب منتسبي الأجهزة الإدارية لديها على أفضل ما توصل إليه العلم الحديث في مجال الخدمات التي تقدمها مثل هذه الأجهزة للمنتفعين منها .

ويلاحظ أن بعض معاهد تدريب الموظفين العموميّن في بعض الدول قد وضعت في تشريعاتها نصاً يبين قبولها لمثل هذا الدعم . فمثلاً ؛ في جمهورية مصر العربية كانت ميزانية المعهد القومي للتنمية الإدارية تتكون من مجموعة من الاعتمادات المالية من أهمها المنح المالية والهبات والوصايا التي يوافق مجلس الإدارة على قبولها. [1] كذلك نجد الأمر ذاته في المملكة العربية السعودية حيث حدد التشريع الناظم لعمل معهد الإدارة العامة إيرادات موازنة المعهد وتضمنت هذه الإيرادات المنح والإعانات التي يقرر مجلس الإدارة قبولها من الهيئات الأجنبية والدولية . [2] كذلك نجد ذات الأمر في دولة قطر حيث نصت أحكام القانون الناظم لأعمال معهد التنمية الإدارية على قبول المنح والهبات سواء مقدمة من

---

(1) انظر في ذلك : ما جاء في متن المادة التاسعة من قرار رئيس الجمهورية رقم 2281 تاريخ 1971/9/11 القاضي بإنشاء المعهد حيث جاء فيها مايلي " يكون للمعهد موازنة خاصة شاملة لإيراداته ومصروفاته ، وتتكون من .... المنح المالية والهبات والوصايا التي يوافق مجلس الإدارة على قبولها " .

(2) انظر في ذلك : نص المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية سابقة الذكر والتي نصت على ما يلي : " تتكون موارد المعهد مما يلي: ...5- التبرعات والهبات والوصايا والأوقاف. 6- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الإدارة " .

- ونجد أن المشرع السعودي لم يشير صراحة للمنح والهبات الأجنبية والمحلية ولكن يفهم من مضمون نص الفقرتين الأخيرتين من المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة السعودي الجديد بأنه يقبل مثل هذا النوع من الهبات وهذا على عكس ما كان عليه النظام السابق للمعهد إذ كان النص صريحاً بقبول المنح والهبات الأجنبية والمحلية ، انظر في ذلك المادة (10) من النظام القديم والتي نصت على ما يلي: "تتكون واردات المعهد من : ...2- الهبات والإعانات والمنح والوصايا" .

جهات عامة أو خاصة ، محلية أو أجنبية [1] ، وهذا النهج الذي انتهجته معظم الدول المقارنة الأخرى التي اطلعنا على تشريعاتها .

3) الايرادات المالية الناتجة عن المشروعات الاستثمارية التي تنفذها معاهد تدريب الموظفين العموميّن :

تقوم بعض معاهد الإدارة العامة في بعض دول القانون المقارن بتنفيذ مجموعة من المشروعات الاستثمارية التي تهدف الى رفد ميزانية تلك المعاهد بالموارد المالية لتغطية نفقات تدريب موظفي القطاع الحكومي ، وذلك من خلال بدلات الإيجار المتحصلة عن تأجير مبانيها لعقد الندوات والمؤتمرات وعقد الدورات التدريبية للعاملين في القطاع الخاص ، وتقديم الإستشارات الفنية والإدارية والقانونية للجهات الخاصة والحكومية في مجالات التدريب وآخر ما توصل إليه العلم الحديث في المجالات الصناعية والتكنولوجية. ويتضح لنا أن بعض هذه الدول قد شجعت على مثل هذا التصرف. فمثلا؛ نصت المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة السعودي على مثل هذا الأمر[2]، وكذلك فعل المشرع القطري حيث اتبع هذا النهج عندما تحدث عن موارد معهد التنمية الإدارية .[3]

4) الموارد الأخرى :

تضع بعض التشريعات الناظمة لأعمال معاهد التدريب الإداري في بعض الدول نصاً خاصاً يقضي السماح بقبول الإيرادات اياً كان نوعها سواء كانت منحاً اجنبية أو محلية أو بدلات مقابل الخدمات التي تقدمها هذه المعاهد للمؤسسات الخاصة داخل الدولة . فمثلاً اشارت المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية في نهايتها الى قبول المعهد للموارد المالية الاخرى التي تقدم إليه من الجهات المحلية أو الأجنبية

[1] نصت الفقرة(2) من أحكام المادة(11) من قانون معهد التنمية الإدارية القطري سالف الذكر على ما يلي:"...2- الهبات والإعانات والمنح والوصايا والتبرعات من مصادر عامة أو خاصة محلية أو خارجية" .

[2] نصت الفقرة (3) من المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة السعودي سالف الذكر على ما يلي: ".. 3- الإيرادات التي يحصل عليها المعهد مقابل نتاجه العلمي، وخدماته الاستشارية والتدريبية والبحثية " .

[3] نصت الفقرة (4) من المادة (11) من قانون معهد التنمية الإدارية القطري سالف الذكر على ما يلي:" .. 4- رسوم وإيرادات الاستشارات والدراسات التي يجريها المعهد على أسس تعاقدية مع الهـيئات والمؤسسات والأجهزة الحكومية وشركات القطاع الخاص والمختلط" .

خلافاً لما جاء فيها من تعداد إذا ما وافقت إدارة المعهد على قبول مثل هذه الموارد ، حيث إن التعداد الذي جاء في هذه المادة للموارد التي تغذي ميزانية المعهد هو تعداد على سبيل المثال لا على سبيل الحصر وهذا ما نلمسه في تشريعات الدول الأخرى التي سبق لنا دراستها فيما تقدم في هذا الخصوص.[1]

وكذلك الأمر في دولة قطر ، حيث نصت أحكام المادة (11) من القانون الذي نشأ بموجبه معهد التنمية الإدارية على أن تعتبر من الموارد المالية للمعهد الموارد الاخرى بحيث يجوز للمعهد قبول أي موارد مالية خلافا للموارد التي نصت عليها أحكام هذه المادة إذا ما وافقت إدارة المعهد على قبولها .[2]

وبناءً على ما تقدم ، وبعد الانتهاء من استعراض آلية توفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن في بعض الدول المقارنة ، يرى الباحث أن هذه الدول قد سارت على نهج صحيح من أجل ضمان الحصول على مثل هذا الدعم المالي من خلال النص في تشريعاتها التي تحكم معاهد التدريب القائمة لديها على تحديد المصادر التي يتم اللجوء اليها لتأمين دورها التدريبي ، وذلك أمر لم نلحظه بشكل واضح لدى مشرعنا الأردني الكريم في نظام معهد الإدارة العامة الجديد رقم (72) لسنة 2012على خلاف ما كان قائما في القانون الملغي رقم (2) لسنة 1968 الذي أنشىء بموجبه معهد الإدارة العامة الأردني القديم ، وهذا ما سيتناوله ويناقشه ويجتهد فيه الباحث في المطلب الثاني من هذا المبحث .

---

[1] نصت الفقرة (6) من المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة السعودي سالف الذكر على ما يلي : ".. 6- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الإدارة" .

[2] نصت الفقرة (5) من المادة (11) من قانون معهد التنمية الإدارية القطري سالف الذكر على ما يلي : "...5- الموارد الأخرى التي يقررها مجلس إدارة المعهد إضافتها إلى أمواله" .

المطلب الثاني

توفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن في المملكة الاردنية الهاشمية على وجه الخصوص

سنتحدث في هذا المطلب عن كيفية توفير الدعم المالي لتدريب موظفي الأجهزة الإدارية في الأردن ، وذلك بتقسيم هذا المطلب الى بندين ؛ نتحدث في البند الأول عن كيفية توفير الدعم المالي لهذا الغرض إذا تولى الجهاز الاداري تدريب موظفيه بنفسه ، وفي البند الثاني عن كيفية توفير هذا الدعم إذاتولت هذه المهمة المراكز والمعاهد المتخصصة في مجال تدريب الموظفين العموميين ، وذلك على النحو الآتي .

أولاً : توفير الدعم المالي لتدريب موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية إذاتولت هذه الأجهزة مهمة تدريب موظفيها :

تقوم الأجهزة الإدارية المختلفة في المملكة الاردنية الهاشمية باتباع أحد أسلوبين :

الأسلوب الاول : تدريب موظفيها بنفسها :

ويتمثل هذا الأسلوب في قيام الموظفون في الجهاز الإداري القدماء بتدريب الموظفين الجدد على كيفية القيام بالأعمال الموكلة اليهم . وكما اسلفنا سابقاً فان هذا الأسلوب غير مكلف مادياً ، ولكن يؤخذ عليه أنه من الأساليب البدائية التي تلجأ اليها الأجهزة الإدارية لتدريب موظفيها الجدد على الأساسيات التي يجب على أي موظف جديد أن يلم بها .

الأسلوب الثاني : ويتمثل هذا الأسلوب في قيام الأجهزة الإدارية في العادة بعقد ندوات وورشات عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى تدريب موظفيها على مهارات معينة من قبل كبار موظفي الجهاز الإداري الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة التي تؤهلهم للقيام بهذا العمل ، أو الاستعانة بأساتذة الجامعات والخبراء المتخصصين في مجالات دقيقة ومحددة لتدريب هؤلاء الموظفين على مهارات معينة ، ويتم الإنفاق على هذه البرامج من الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة في موازنتها السنوية للإنفاق على متطلبات وسد احتياجات الجهاز الإداري من البرامج التدريبية أو من المنح الخارجية المخصصة للإنفاق على مجالات التدريب الوظيفي في الجهاز الإداري .

ثانياً : توفير الدعم المالي لتدريب موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة الأردنية الهاشمية إذا أوكلت هذه الاجهزة مهمة تدريب موظفيها للمعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن :

أنشيء معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية – وهو المعهد الرسمي في الدولة – عملاً بأحكام النظام رقم 72 لسنة 2012 كمؤسسة عامة متخصصة بتدريب الموظفين العموميّن وإكسابهم الخبرات والمهارات التي يحتاجونها أثناء أدائهم لوظائفهم في الأجهزة الإدارية المختلفة التابعة للدولة ، ويتمتع هذا المعهد بالاستقلال الإداري والمالي .

ويلجأ معهد الادارة العامة في المملكة الاردنية الهاشمية الى مجموعة من الركائز التي يوفر من خلالها الإيرادات اللازمة لتغطية النفقات في ميزانيته السنوية وذلك اقتداءً بما هو عليه الحال في بعض دول القانون المقارن ، حيث تتمثل هذه الركائز في الآتي :

1) **الاعتمادات التي تخصص له في ميزانية الدولة :**

يخصص لمعهد الادارة العامة في الأردن بوصفه جهازاً إدارياً من أجهزة الدولة جزءاً من موازنة الدولة السنوية أسوة بغيره من الأجهزة الإدارية التابعة لها ، بحيث يقوم هذا المعهد بالإنفاق على البرامج التدريبية التي ينظمها من هذه المخصصات . وقد أنيطت صلاحية وضع مشروع الموازنة السنوية للمعهد للجنة التخطيط والتنسيق الموجودة فيه ، والتي يرأسها مديره العام .[1]

2) **الهبات والإعانات والمنح والوصايا :**

إن معهد الإدارة العامة في المملكة الاردنية الهاشمية شأنه شأن معظم معاهد الإدارة في الدول المقارنة يقبل الوصايا والهبات والإعانات والمنح التي تقدمها المنظمات الدولية المهتمة بتدريب موظفي الاجهزة الادارية في الدول النامية ، كما يقبل مثل هذه المنح المقدمة من جامعات ومعاهد الدول العربية الشقيقة المهتمة في هذا ، والمساعدات المالية المقدمة من المعاهد والجامعات والهيئات المحلية الموجودة داخل المملكة الأردنية الهاشمية .

---

[1] نصت الفقرة 2/ب من المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة الأردني سالف الذكر على أن :"..ب– تتولى اللجنة دراسة الأمور المبينة أدناه ، وترفع توصياتها للوزير لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها : .. 2– مشروع الموازنة السنوية والتقارير السنوية للمعهد وجدول تشكيلات الوظائف فيه " .

3) الموارد الأخرى التي يقرر مجلس إدارة المعهد إضافتها إلى أمواله :

تتمثل هذه الإيرادات بالتبرعات التي قد تقدمها بعض الهيئات والمؤسسات والشركات التابعة للقطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية لرفد ميزانية المعهد والبدلات المالية التي يستحقها المعهد كأجور للدورات التي يعقدها لتدريب موظفي المؤسسات المستقلة والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص ، ويشترط لقبول مثل هذه التبرعات أو عقد مثل هذه الدورات صدور قرار عن مجلس إدارة المعهد بالموافقة على هذا الامر .

وباستقراء نصوص التشريع الناظم لأعمال معهد الادارة العامة ، فانه وعلى خلاف ما هو عليه الحال في تشريعات المعاهد الاخرى التي اطلعنا عليها ، لم يخصص المشرع الأردني مادة يحدد من خلالها الركائز الأساسية التي تستند إليها ميزانيته واقتصر بإسناد مهمة تقديم مشروع الميزانية السنوية للمعهد على لجنة التخطيط والتنسيق التي تشكل في المعهد وتتولى أمور إدارته.[1]

وفي ضوء ما تقدم ، يرى الباحث أن مشرعنا الأردني قد أصاب في جانب وأخطأ في آخر، فقد أصاب عندما أنشأ معهد الإدارة العامة قدوة بما هو عليه الحال في بعض الدول المقارنة ، وأخطأ عندما لم يضع نصاً خاصاً يُحدد من خلاله الركائز التي يستند إليها هذا المعهد في تأمين

---

[1] انظر في ذلك نص المادة (13) من نظام معهد الإدارة العامة الأردني سالف الذكر والتي نصت على ما يأتي: " أ- تشكل في المعهد لجنة تسمى (لجنة التخطيط والتنسيق) برئاسة المدير العام وعضوية مديري المديريات والفروع ومدير وحدة الرقابة الداخلية.

ب- تتولى اللجنة دراسة الأمور المبينة أدناه ، وترفع توصياتها للوزير لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها :-

1- الخطط والبرامج و الأنشطة اللازمة لتنفيذ مهام المعهد وتقييمها .

2- مشروع الموازنة السنوية والتقارير السنوية للمعهد وجدول تشكيلات الوظائف فيه.

3-الصعوبات التي تعترض سير العمل في المعهد واقتراح الحلول لها.

4-أسس اعتماد التأهيل والتدريب في المعهد ومعاييـــره.

5- اي أمور أخرى يحيلها الوزير اليها .

ج- يسمي المدير العام أحد موظفي المعهد أمينا لسر اللجنة يتولى الإعداد لاجتماعاتها وتدوين محاضر جلساتها وحفظ قيودها ومتابعة تنفيذ قراراتها " .

الإيرادات المالية اللازمة لتغطية نفقاته عند وضع موازنته السنوية ، وهذا مخالف لما كان عليه الحال في القانون الناظم لاعمال المعهد القديم .[1]

وبناء على ما تقدم ، فان الباحث – الذي يتعلم دوماً من اساتذته اصحاب الفضل – يستأذن القارئ الكريم والمشرع الحكيم لتقديم بعض الاقتراحات الاجتهادية لتمويل تدريب الموظفين العموميّن في المملكة الأردنية الهاشمية على وجه الخصوص ، والتي سنبديها على النحو الآتي:

1- **إنشاء مؤسسة أو هيئة أو دائرة أياً كانت التسميات ، تكون مهمتها مراقبة ودعم سير عملية تدريب الموظفين العموميّن في الأردن ، بما في ذلك السعي بالطرق المشروعة نحو الدعم المالي والعيني لهذا التدريب .**

يرى الباحث أنه من أجل النهوض بعملية التدريب الاداري والوظيفي نحو الأفضل ، ومن أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها ، فانه يتوجب إحاطتها بالرعاية اللازمة من قبل صانعي القرار في الدولة ، إذ تعتبر الشؤون المالية للعملية التدريبية من أهم أساسياتها التي ترتكز عليها ، لذلك يتوجب أن تحظى عملية تمويل ودعم التدريب الإداري بالرعاية الخاصة من خلال إنشاء مؤسسة أو هيئة أو دائرة حكومية تكون مهمتها الأساسية والمحددة مراقبة ودعم سير عملية التدريب الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية ، وتوفير المصادر المالية والعينية اللازمة حتماً لهذه العملية المهمة.

إن من شأن انشاء مثل هذه الجهات الرسمية التي تهتم بمراقبة ودعم سير العملية التدريبية في المملكة الأردنية الهاشمية ، أن يساعد على توفير الوقت والجهد والمال فيما يتعلق بإدارة وتنفيذ العملية التدريبية وفقا للاحتياجات المالية اللازمة ، حيث سيكون لها اثراً بالغ الأهمية في تأمين النفقات (المالية والعينية) التي يحتاجها التدريب الوظيفي .

---

[1] حيث نصت المادة (18) من القانون رقم (2) لسنة 1968على ما يلي : "تتكون إيرادات المعهد من : 1- الاعتمادات التي تخصص له في ميزانية الدولة . 2- الهبات والإعانات والمنح والوصايا . 3- الموارد الأخرى التي يقرر مجلس إدارة المعهد إضافتها إلى امواله ".

2 -التعاون مع الجامعات الأردنية لقيام هذه الجامعات بالمساهمة الوطنية في نفقات التدريب الوظيفي سواء عن طريق تقديم خبراء لديها في هذا المجال ، أو المساهمة في تقديم أجهزة حديثة وقاعات ولوازم تدريبية أخرى .

إن للجامعات الاردنية الحكومية منها والخاصة دوراً بارزاً وتاريخياً في الإعداد والتطوير في مختلف النشاطات التعليمية والإدارية ، وهو واجب وطني مفروض عليها بموجب القانون[1] ، فمثلا ؛ تضم الجامعة الأردنية مركز الاستشارات الذي تأسس عام 1981 والذي يهدف إلى ربط وخدمة المجتمعين العربي والأردني في كافة المجالات التدريبية والبحثية ، وهو يعتبر من أهم المراكز الاستشارية والفنية والتدريبية في منطقة الشرق ، كما أن له دوراً بارزاً على الصعيدين المحلي والعربي ، إذ إنه يرفد مؤسسات الدولة العامة والخاصة ومؤسسات الوطن العربي والشرق الاوسط بالمعرفة العلمية والخبرات التدريبية العملية والتقنية .

ويحتوي المركز على ثلاث دوائر ، منها دائرة التدريب والتي تقوم بدورها بإعداد وتنظيم البرامج التدريبية والتعاون مع مدراء التدريب والمدراء التنفيذيين في القطاعات المختلفة بتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطورير عمل المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة المحلية والعربية في القطاعات المختلفة .[2]

وفي اطار ما ذكرناه من حديث عن الجامعة الأردنية ، فانه يقع على عاتق جميع الجامعات الرسمية والخاصة الأخرى واجب المساهمة في نفقات التدريب الإداري، سواء من خلال تقديم الدورات لموظفي الأجهزة الحكومية أو الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من أجل القيام بالغاية المنشودة .

---

[1] انظر على سبيل المثال الفقرة (أ) من المادة (7) ، والمادة (11) والفقرة (أ) من المادة (16) والمادة (28) من قانون الجامعات الأردنية رقم (20) لسنة 2009 .

[2] يقدم مركز الاستشارات ما يقارب الخمسمائة دورة تدريبية سنوياً لتغطية احتياجات المجتمع الأردني والعربي في مجالات مختلفة كالعلوم الادارية والآداب والعلوم القانونية وغيرها .

3 - التعاون مع الجهات والمنظمات العربية والدولية لتنفيذ بعض برامج التدريب الوظيفي في الأردن ، مثل المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ووكالة الولايات المتحدة الأمريكية للإنماء ، وبرامج الأمم المتحدة للتنمية الإدارية وغيرها وغيرها ، مما يوفر كثيراً من النفقات والأموال ، ويدعم بالتالي عملية التدريب دعماً كبيراً .

إن هنالك جهات ومنظمات عربية ودولية تقوم على تنفيذ أنواع من البرامج التدريبية في المملكة الأردنية الهاشمية بغية النهوض ودعم قدرات ومناهج وخطط وبرامج الإصلاح الإداري فيها اسهاماً منها في تحسين الأداء الحكومي وأداء التنمية الإدارية في الأجهزة الادارية المختلفة. فعلى سبيل المثال تعقد المنظمة العربية للتنمية الادارية كل عام فعاليات مختلفة للتدريب في دولة المقر – جمهورية مصر العربية – وأيضاً في مقرها الإقليمي في الشارقة – دولة الامارات العربية المتحدة – ، كذلك تعقد فعاليات ادارية وتدريبية في الدول العربية ومنها الأردن [1]، إذ إن موازنة المنظمة لعامي 2013–2014 وضعت استناداً لاحتياجات التنمية الإدارية والتطوير الاداري في الوطن العربي[2].

ولهذا ، فان مثل هذه المنظمات العربية أو الدولية تنفذ بعض برامج التدريب الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية دون أي التزامات تقع عليها ، وهذا من شأنه أن يساهم بشكل فعال وأساسي في تمويل تدريب الموظفين العموميّن في هذه الدولة ، كذلك تتميز هذه الدورات بالأثر الايجابي في رفع كفاءة الموظف العام الذي يخضع لها في التطبيق العملي داخل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه نظرا لكفاءة هذه الجهات في مجال التنمية الإدارية والتطوير الإداري لأنها مختصة في هذا الشأن دون سواه .

---

(1) انظر في ذلك : خطة عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية لعام 2013 الصادرة عن جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، صفحة 16 – 22 .

(2) ركزت الخطة في إطار أهدافها المعنية بالتطوير والتنمية الإدارية على تحقيق ما يلي "...ج– تطوير فعاليات ووسائل التدريب الإداري الموجهة لخدمة خبراء التنمية الإدارية من خلال تحديث قواعد بيانات العناوين والتشريعات والمشهورين في العالم العربي من رجال أعمال وسياسيين وغيرهم ، ودعم محور برامج التدريب والعملية التدريبية الشاملة من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية ، إضافة إلى الاجتماع السنوي للتدريب والابتعاث " . صفحة 10 .

4 -اقتطاع مبالغ محددة من بعض الموظفين الراغبين في حضور البرامج التدريبية التي ترتقي بعملهم الوظيفي العام ، مما يحقق دخلاً جيداً يخصص لنفقات التدريب ولتطويره ودعمه ببرامج تدريبية جديدة ومبتكرة تخدم غايات هذا التدريب وترتفع بالأداء الوظيفي في الدولة إلى أعلى المستويات .

إن التدريب الإداري لا يقتصر أحياناً على قيام الأجهزة الإدارية في الدولة باجبار موظفيها العموميّن على الخضوع لدورات تدريبية فقط ، بل قد يتخذ هذا التدريب مسلكاً آخر ، وهو أنه قد يرغب عدد من موظفي هذه الاجهزة بالالتحاق ببرامج تدريبية معينة وعلى نفقتهم الخاصة للارتقاء بعملهم الوظيفي ، فهذه الرغبة إذا ترجمت على أرض الواقع وأصبحت من الأمور الممكن الحصول عليها ، فسيكون لها الأثر الطيب في نفس متلقيها من خلال ؛ رفع الروح المعنوية للموظف العام ، وكذلك إقناع هذا الموظف بقدسية العمل الإداري والهدف السامي منه والمتمثل في توافر الكفاءة والخبرة الوظيفية والمحافظة على سير المرفق العام بانتظام واطراد ، والنهوض باداء الجهاز الإداري وخدماته العملية الراقية .

واستناداً لما تقدم ، يدعو الباحث إلى ضرورة فتح الباب على مصراعيه وفق ضوابط احترام الوظيفة العامة ومتطلباتها للجوء الموظف العام طوعاً وعلى نفقته الخاصة إلى الدورات التدريبية التي يرغب الالتحاق بها ، إذ بإفساح المجال امامه لهذه الغاية ، من شأنه أن يسهم وبشكل مباشر وفعال في تمويل ورفد التدريب الاداري للموظفين العموميّن، من خلال اقتطاع مبالغ محددة من هؤلاء الموظفين الراغبين بحضور تلك البرامج .

ويجدر التذكير في هذا المجال ، بضرورة دعم الحكومة الأردنية للتدريب الوظيفي دائماً، وذلك بتخصيص اقتطاعات مالية ومساعدات عينية مناسبة ، لا سيما وأنّ مثل هذا الدعم المالي والعيني الحكومي أياً كان ، سينعكس على حسن سير مرافق الدولة بكفاءة وانتظام واطراد .

5 -عقد اتفاقيات جادة مع معاهد الإدارة العامة والمعاهد المتخصصة بالتدريب في الدول العربية على وجه التحديد ، لقيامها بالدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن في الأردن ، مقابل خدمات تدريبية عالية الكفاءة تقدمها الجهات التدريبية الأردنية لهم .

يتمتع معهد الإدارة العامة الأردني والمراكز التدريبية الأخرى – مثل مراكز الاستشارات في الجامعات الاردنية – المعنية بتدريب وتأهيل الموظفين العموميّن بكفاءة عالية جدا في مجال التدريب والتعليم ، ويتعاون معها عدداً كبيراً من أعضاء هيئات التدريس والخبراء من داخلها وخارجها ممن هم على علم ودراية تامة بحاجات الأجهزة الإدارية التدريبية والبحثية .

لذلك وبناءً على هذا الواقع ، يرى الباحث ضرورة عقد اتفاقيات جادة مع معاهد الإدارة العامة والمعاهد المتخصصة في التدريب في الدول العربية لتوفير الدعم المالي لتدريب الموظفين العموميّن في الأردن ، مقابل قيام الأجهزة التدريبية الأردنية عالية الكفاءة بتقديم الخدمات التدريبية لهم ، فهذه الخطوة من شأنها أن ترفد ميزانية التدريب الإداري للاجهزة الادارية الاردنية المختلفة وبشكل كبير بالدعم المالي والعيني ، لا سيما وأن الاتفاقيات لها طابع الالزام بموجب القانون .

وباستقراء نصوص نظام معهد الادارة العامة الأردني نجد ، أن الفقرة 6/ب من المادة الخامسة قد نصت وبصريح العبارة على عقد مثل هذه الاتفاقيات التي من شأنها أن تؤدي إلى دعم التدريب الإداري في الأردن . (1)

إن مسألة تمويل تدريب الموظفين العموميّن في المملكة الأردنية الهاشمية هي مسألة في غاية الأهمية ، لا سيما في ظل مديونية الموازنة العامة للدولة ، بالإضافة إلى

---

(1) نصت الفقرة 6/ب من المادة الخامسة من نظام معهد الادارة العامة سالف الذكر على أن :"..ب– يقوم المعهد في سبيل تحقيق أهدافه بما يلي : ... 6– عقد اتفاقيات توأمة مع المعاهد والمنظمات المشابهة " .

اعتماد هذه الدولة على المنح والمساعدات والقروض والضرائب لرفد ميزانيتها وبصورة مستمرة .

وبالرغم من كل ما تقدم من آراء اجتهادية متواضعة رآها الباحث بانها وسائل مشروعة توفر الى حدٍ مقبول دعماً مالياً وعينياً يسعى الى الاهتمام الحقيقي والجاد بتدريب الموظفين العموميّن في الاجهزة الادارية للمملكة الاردنية الهاشمية ، فان هذه الوسائل تظل محكومة ببعض الظروف القانونية والادارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتسم عادةً بالتغيير ، سواء داخل الدولة نفسها ، أو في علاقة الجهات المعنية في هذه الدولة بالمنظمات والمعاهد والمراكز التدريبية العربية والاجنبية ، وما يترتب على ذلك احياناً من انقطاعٍ للتمويل المالي والعيني الذي يرفد التدريب الوظيفي بما يحتاجه منها .

وبناءً على ما تقدم ، فان الباحث يرى بانه لا بد من وضع أساس ثابت يضمن الاستمرار الفعلي والواقعي والمنطقي والعملي والتنفيذي للتمويل المالي لتدريب الموظفين العموميّن في اجهزة الدولة ، لكي تتخلص هذه الاجهزة من ترهلها الاداري وعجزها الوظيفي المتمثل في كثرة الوقوع في الاخطاء العملية والاخلاقية والمسلكية ، وتنطلق بثقةٍ وقوة وتجديد وابداع وكفاءة وفاعلية نحو اعلى درجات الرقيّ الوظيفي واسمى مراتب العمل الاداري العام .

ولتحقيق ذلك ، فان الباحث يرى – بكل التواضع العلمي – ان يتقدم بمشروع قانون يسميه (قانون صندوق تمويل التدريب الوظيفي الوطني للقطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية) مستنداً لاحكام المادة (115) من الدستور الأردني [1]، لكي يضع مثل هذا القانون في حالة اقراره من السلطة التشريعية (اساساً ثابتاً) للتمويل المالي (اللازم والدائم) للتدريب الاداري والوظيفي في اجهزة الدولة المختلفة .

---

[1]نصت المادة(115) من الدستور الأردني على ما ياتي : "جميع ما يقبض من الضرائب وغيرها من واردات الدولة يجب أن يؤدى إلى الخزانة المالية وأن يدخل ضمن موازنة الدولة ما لم ينص القانون على خلاف ذلك ولا يخصص أي جزء من أموال الخزانة العامة ولا ينفق لأي غرض مهما كان نوعه إلا بقانون".

ويتمثل مشروع هذا القانون في المواد الآتية :

المادة (1) يسمى هذا القانون قانون صندوق تمويل التدريب الوظيفي الوطني للقطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية رقم (   ) لسنة   ، ويعمل به اعتباراً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية .

المادة (2) يكون للكلمات والعبارات الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ، إلا إذا دلت القرينة على خلاف ذلك :

المملكـــة المملكة الأردنية الهاشمية .

ا **لصندوق** صندوق تمويل التدريب الوظيفي الوطني للقطاع العام في المملكة .

المجلـــس مجلس إدارة الصندوق .

الدائـــرة أية وزارة أو مديرية أو مؤسسة أو هيئة أو جهة رسمية عامة تتبع لحكومة المملكة .

الرئيـــس رئيس المجلس .

المادة (3) يؤسس في المملكة صندوق يسمى (صندوق تمويل التدريب الوظيفي الوطني للقطاع العام) ، ويكون مقره مدينة (عمان) ، ويجوز أن تكون له فروع أخرى في بقية أنحاء المملكة ، يتمتع بالشخصية الاعتبارية ، ويكون له الاستقلال المالي والإداري ، ويُقاضي ويقاضى بهذه الصفة ، كما يكون له حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والبيع والرهن والاقتراض وإجراء التصرفات القانونية وإبرام العقود والتبرع وقبول الهبات والتبرعات والوصايا وغيرها ، شريطة أن لا يتعارض ذلك مع أهدافه ، وله أن ينيب عنه في الإجراءات القضائية والقانونية المحامي العام المدني أو أي محام آخر يختاره لهذه الغاية .

المادة (4) يستفيد من هذا القانون ويشمل بأحكامه جميع الموظفين والعاملين في الدائرة ، باستثناء عمال المياومة .

المادة (5) أ- ترصد الدائرة ما نسبته (2 %) من الراتب السنوي الأساسي للموظف أو للعامل الذي يزيد راتبه الشهري الاســـاسي على (250) دينـــاراً لصالح الصندوق .

ب- تُحوّل مساهمات الدائرة إلى الصندوق في موعد لا يتجاوز شهر (كانون ثاني) من كل عام .

المادة (6) اضافة إلى المبالغ المالية الواردة في الفقرة (أ) من المادة (5) من هذا القانون ، تتكون أموال الصندوق من :

1 -القروض التي يحصل عليها من أي مصدر يوافق عليه المجلس .

2 -المساعدات والهبات والتبرعات والوصايا وغيرها مما يوافق عليه المجلس.

3 -أية أموال أخرى يمكن أن يحصل عليها بموافقة المجلس .

المادة (7) تُحصّل جميع الموارد المالية الإلزامية الواردة في أحكام هذا القانون والتي لم تدفع من الدائرة المتخلفة عن الدفع ، وكذلك الأموال المستحقة لذمة الصندوق من أي مصدر آخر ، بموجب قانون تحصيل الأموال الأميرية المعمول به في المملكة ، إضافة إلى حق الصندوق اللجوء إلى أية وسائل قانونية أو قضائية أو إدارية أخرى لتحصيل حقوقه بمختلف أنواعها .

المادة (8) تضمن حكومـــة المملكـــة ممثلة بوزارة الماليـــة ، جميـــع المبالـــغ المودعة في الصندوق ، وجميع عائداتها القانونية .

المادة (9) أ- يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة يتكون من أحد عشر عضواً من ذوي الحياد والخبرة والاختصاص ، يعينون جميعاً بقرار من مجلس الوزراء لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لفترة واحدة فقط ، ويحدد القرار من بينهم رئيساً للمجلس ، ونائباً للرئيس يباشر اختصاصاته عند غيابه .

ب- يعقد المجلس اجتماعاته مرتين في الشهر على الأقل بدعوة من رئيسة ، ويكون النصاب قانونياً **إذا** حضر سبعة أعضاء على الأقل على أن يكون الرئيس أو نائبه من بينهم ، وتصدر توصيات و قرارات المجلس بالأكثرية ، وإذا تساوت الأصوات يكون الجانب الذي صوت معه الرئيس أو نائبه عند غيابه هو الراجح .

المادة (10) يتولى المجلس إدارة جميع شؤون الصندوق المالية والإدارية والقانونية ، ويباشر على وجه الخصوص الاختصاصات والسلطات الآتية :

1 -تعيين الجهاز الإداري اللازم لسير العمل في الصندوق وتحقيق غاياته ، بما في ذلك تعيين أميناً للسر يتولى الواجبات التي يحددها له الرئيس .

2 -استقبال الأموال والودائع المحصلة من الدائرة ومن أية مصادر أخرى يوافق عليها ، وصرفها على وجه الخصوص لغايات التدريب الوظيفي التي أنشئ الصندوق من أجلها وفق أحكام هذا القانون .

3 –تخطيط السياسة العامة للصندوق ونشاطاته ووسائل تحقيق غاياته وتنمية أمواله ومكان حفظها وإجراءات استعمالها وتصريفها لأغراضها الأساسية ، وإنشاء الفروع الأخرى له في المملكة .

4 –دراسة مشروعات الأنظمة الخاصة بتنفيذ أحكام هذا القانون والتنسيب بها إلى مجلس الوزراء .

5 –وضع الموازنة العامة للصندوق ، ووضع مشروع الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة .

6 –تنظيم الحسابات والدفاتر اللازمة لسير أعمال الصندوق ومراقبتها.

7 –تدقيق نتائج أي جرد يرى ضرورة القيام به .

8 –دراسة تقرير مدققي الحسابات السنوي ، واتخاذ أية إجراءات يراها في هذا الخصوص .

9 –استثمار أموال الصندوق بالطرق التي يراها مناسبة ومشروعة ، وتخصيص الاحتياطات المالية اللازمة للصندوق ، وأوامر الصرف المتعلقة بموازنته ونفقاته ، وتحديد بداية ونهاية السنة المالية له .

10 –أية أمور وموضوعات يعرضها عليه الرئيس ، أو يرى المجلس ضرورة مناقشتها واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في شأنها تحقيقاً لغايات الصندوق وأهدافه التدريبية الوطنية .

المادة (11) مع مراعاة ما ورد في المادة (10) من هذا القانون : يعتبر الرئيس أو نائبه عند غيابه هو ممثل الصندوق في الأمور الإدارية والتعاقدية والإجراءات والمراجعات والاتصالات المتعلقة بالصندوق والناشئة عن أعماله .

المادة (12) بالرغم مما ورد في المادة (10) من هذا القانون ، وبالرغم مما ورد في أي تشريع آخر ، ومع مراعاة أحكام المادة (5) من هذا القانون ، تلتزم كل دائرة أن تنفق على تدريب الموظفين والعاملين فيها سنوياً ما نسبته (50%) من إجمالي مساهمتها السنوية في الصندوق ، وذلك وفقاً للتوجهات والإجراءات والأسس والتعليمات التي يقررها المجلس .

المادة (13) مع مراعاة أحكام هذا القانون ، لمجلس الوزراء إصدار الأنظمة اللازمة لتنفيذه ، ومنها الأنظمة المتعلقة بجميع الإجراءات والأمور المالية العامة للصندوق ، وتحديد رواتب العاملين فيه والمنتدبين أو المعارين إليه ، والمكافآت بأنواعها ، وتنظيم الحقوق والواجبات الوظيفية الأخرى، وآليات عمل الصندوق والمجلس ، وأية أمور أخرى يقتضيها التنفيذ .

المادة (14) للمجلس وضع تعليمات أو لوائح داخلية لتنظيم مختلف جوانب أعماله الإدارية والإجرائية والمالية إذا رأى لذلك مقتضى ، على أن لا تتعارض هذه التعليمات أو اللوائح مع أحكام هذا القانون أو الأنظمة التي تصدر لتنفيذه .

المادة (15) للمجلس في سبيل تنفيذ اختصاصاته وتحقيق غايات الصندوق ، أن يستعين بأية دوائر ، أو بأي أشخاص أو خبراء أو لجان من القطاع

العام او الخاص ، سواء من المجتمع المحلي أو من المجتمعين العربي والعالمي ، وذلك مقابل بدلات أو مكافآت مالية يقررها مجلس الوزراء بناء على توصية من المجلس .

وهكذا نخلص الى القول من كل ما تقدم ، الى أن هناك وسائل وأساليب قانونية وعلمية حديثة ومؤثرة لدعم وتمويل التدريب الوظيفي في أجهزة الدولة المختلفة ، أشرنا إلى بعضها استناداً الى قناعتنا العلمية والقانونية المتواضعة التي نضعها بين يدي المهتمين والمشرفين على العملية التدريبية ليأخذوا منها ما يتناسب وظروف الجهاز الإداري المعني ، وما يمكن أن يثري العملية التدريبية ، وما يناسب واقع واحتياجات هذا الجهاز أو ذلك ، مع مراعاة كل حالة على حدة ، وفي ضوء الظروف الوظيفية والمعطيات النظرية والعملية التي تحقق اعلى درجات الفائدة من التدريب الاداري في نطاق الوظيفة العامة .

الخاتمــة

تحدثنا في هذه الدراسة – التي ترتكز قدر الإمكان على المملكة الاردنية الهاشمية – عن المشكلات النظرية والعملية والمالية التي تواجه تدريب الموظفين العموميّن ، وقدمنا في هذا الشأن عرضاً تحليلياً وافياً لهذه المشكلات المهمة ، تضمن الكثير من الآراء والاجتهادات والحلول المتعلقة بها ، والتي أملتها علينا دراساتنا القانونية وقناعاتنا العلمية والتجارب الوظيفية، وذلك في ظل البيئة القانونية التي نعيشها وندرك طبيعتها ومؤثراتها المختلفة .

وقد قسمنا هذه الدراسة المتواضعة الى ثلاثة فصول ، تعرّضنا في الفصل الأول منها للمشكلات النظرية لتدريب الموظفين العموميّن التي تواجه الأشخاص الذين يشرفون على العملية التدريبية وذلك من خلال الاستعانة بالخطط العلمية المناسبة لوضع برنامج تدريبي متكامل يكرس الجانب النظري والعملي في العملية التدريبية تحقيقاً للأهداف التي ترجوها الإدارة العامة من إرسال وإخضاع موظفيها للتدريب على مثل هذه البرامج ، وإيجاد الأساليب العلمية الحديثة لتقييم مخرجات البرنامج التدريبي ومدى توافقها مع الأهداف التي وضعت في الخطة التدريبية له ، وكذلك الأهداف التي ترجوها الإدارة من خلال الاستعانة بمثل هذا النوع من البرامج .

أما الفصل الثاني من هذه الدراسة ، فقد تحدثنا فيه عن المشكلات العملية – التطبيقية – لتدريب الموظفين العموميّن والمتمثلة في إيجاد الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج المراد التدريب عليه من قبل المدربين مستعينين بالأساليب النظرية المتمثلة في المحاضرات وتقمص الأدوار وتبادل أوراق العمل والاستعانة بوسائل الإيضاح السمعية والبصرية والحاسب الآلي وغيرها من وسائل التدريب النظرية في الجانب الذي يحتاج إلى التدريب النظري ، والاستعانة بالأساليب العملية التطبيقية والتي تهدف إلى جعل الموظف المتدرب يطبق المهارات الوظيفية التي اكتسبها في الجانب النظري من البرنامج التدريبي عملياً وذلك لترسيخ المعلومات لديه ورفع مهارته التطبيقية العملية كلما كان ذلك ممكناً ، سواء تولى الجهاز الإداري العملية التدريبية بنفسه أو أوكل هذه المهمة إلى المراكز والمعاهد المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن .

أما الفصل الثالث والأخير من هذه الدراسة ، فقد تناولنا فيه المشكلات المالية المتعلقة بتدريب الموظفين العموميّن ، والتي تمثلت في ايجاد المصادر المالية التي تمول البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون العموميون العاملون في الأجهزة الإدارية في الدولة ، كون هذه البرامج تعد من البرامج المكلفة ماديا وتحتاج إلى دعم مادي وعيني لتمويلها ، وبينا ان الدول المهتمة بمجال تدريب الموظين العموميّن تخصص جزءاً من موازنتها للانفاق على التدريب وبرامجه المختلفة ، كما تستعين بالمنح المحلية التي تقدمها المؤسسات الأكاديمية في الدولة لدعم مثل هذا النوع من البرامج ، وكذلك المنح الخارجية التي تقدمها المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الدولية المهتمة بالارتقاء بمستوى الموظفين العموميّن ورفع كفاءتهم في الدولة .

وقد قدمنا شرحاً تحليلياً لهذه المشكلات المهمة والخطيرة معاً ، ضمناه في الوقت نفسه – وفي المكان المناسب – بعض الآراء والاجتهادات والحلول التي سقناها بحياد علمي ، بغية علاج تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها درءاً لتفاقمها .

وفي ضوء ما تقدم ، نرجو أن نقول بانه توجد في (الأعماق) العلمية والقانونية أحياناً موضوعات وقضايا تبدو صغيرة ويسيرة قد لا يُلفت النظر إليها ، وبالتالي لا تحظى بالاهتمام والرعاية من الأشخاص أو الهيئات المعنية في الدولة ، بالرغم من أنها بالغة الأهمية ، سواء في مبادئها وأصولها ، أو في شكلها وإجراءاتها ، أو في أهدافها وغاياتها ، لأنها تمثل (مفتاح السر) أو (صمام الأمان) للقضايا الأساسية الكبرى المرتبطة بها ، ومن هذه الموضوعات (تدريب الموظفين العموميّن) .

وفي هذا الاطار ، فاننا نرجو أن نتقدم الى القارئ الفاضل ببعض النتائج والتوصيات المتواضعة التي توصلنا إليها من خلال هذه الرسالة ، والتي تتمثل في الآتي :

أولاً : نتائج الدراسة

1) يمكن القول عن مفهوم تدريب الموظفين العموميّن بانه ذلك النشاط الإنساني المخطط له مسبقاً والذي يرمي إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء الوظيفي وطرق العمل والسلوكيات المختلفة المكتسبة من البرامج التدريبية المتخصصة للخاضعين لها .

2) ويمكن تعريف المُدّرب بانه ذلك الشخص الذي ينفذ ويشرف على العملية التدريبية ويعتبر العمود الفقري لها ، والذي يجب اختياره بعناية تامة من أجل إنجاح هذه العملية التي تهدف إلى تنمية مهارات المتدربين الخاضعين للدورة التدريبية ، وإكسابهم المهارات الجديدة ، وتغيير سلوكهم للأفضل ، وتزويدهم بالقدرة على استخدام آخر ما توصل إليه العلم الحديث من خلال الممارسة الفعلية للعمل . فالمدّرب في الحقيقة هو الذي يطور الموظف العام وينمي قدراته بشكل يؤدي في نهاية المطاف إلى تحديد الدور الوظيفي الذي يلعبه في الأجهزة الإدارية التي يعمل فيها .

3) إن التدريب الإداري لا يقتصر فقط على خدمة أهداف العمل في الجهاز الإداري ، بل يتعدى ذلك إلى خدمة الموظفين العاملين في هذا الجهاز من خلال زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وإكتسابهم خبرات جديدة يستطيعون من خلالها تحمل المسؤوليات الكبرى والثقة بالنفس والقدرة على العمل دون حاجة إلى الاعتماد على طلب المساعدة من الآخرين ، وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم نتيجة للخبرات التي اكتسبوها من هذا التدريب من جهة ، وخدمة المجتمع المحلي المستفيد من الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري ، وذلك برفع كفاءة هذه الخدمات وتقليل الوقت والجهد والمال من جهة أخرى .

4) إن الدول الحديثة والرائدة في مجال تدريب الموظفين العموميّن تهتم باتباع الأساليب الحديثة في رفع كفاءة المدربين أنفسهم ، وذلك بإخضاعهم الى الدورات المتخصصة التي ترفع من هذه الكفاءة ، وترسلهم إلى المعاهد والجامعات سواء داخل الدولة أو تبتعثهم إلى الخارج لدراسة التخصصات الحديثة التي يتطلبها تدريب موظفي الأجهزة الإدارية على القيام بالأعمال الموكلة إليهم وفقا لآخر ما توصل إليه العلم الحديث من أساليب للقيام بهذه الأعمال.

5) تقوم الأجهزة الإدارية في الدولة عند تدريب موظفيها الجدد أو القدماء على مهارات وظيفية معينة باللجوء الى أحد الأساليب الآتية :

- تكليف الموظفين القدماء في الجهاز الإداري بتدريب زملائهم على بعض المهارات الأساسية الواجب تعلمها ليتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة إليهم .

- إنشاء الجهات المختصة في الدولة لمعاهد ادارية ومراكز تدريبية متخصصة وابتعاث بعض الموظفين للدراسة والتدريب فيها على مهارات وظيفية معينة ، بحيث يكونوا قادرين على نقل هذه المهارات والخبرات التي اكتسبوها لزملائهم في العمل من خلال تدريبهم عليها .

- إرسال الأجهزة الادارية لموظفيها الجدد منهم أو القدامى للمعاهد والمراكز المتخصصة لغايات تدريبهم على بعض المهارات الوظيفية والادارية اللازمة ليتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة إليهم .

6) تتمثل القاعدة الاصولية في أن الأجهزة الإدارية إذا كانت هي التي تتولى تدريب موظفيها لديها أو بوساطة المعاهد الإدارية التي تقوم بارسالهم إليها للتدريب على مهارات معينة ، أن تتوخى الجانب النظري والعملي في آن واحد بشكل يؤدي إلى تكامل البرنامج التدريبي وبحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وذلك من خلال طلب تدريس مبادئ الإدارة العامة بمختلف أقسامها وفروعها والتدريب على جميع جوانبها تدريباً نظرياً وعملياً ،مما يؤهل الموظف العام – أياً كانت طبيعة دراسته الأكاديمية – لفهم الأسس الإدارية فهماً متعمقاً سليماً .

7) يجب أن تتناسب برامج التدريب مع المدد الزمنية المحددة لعملية التدريب ، مع مراعاة أن تكون هذه المدد كافية للوصول بالموظفين العموميّن المتدربين إلى المستوى المراد ، إذ أن رفع الكفاءة لدى الموظف العام وتطوير أدائه الوظيفي داخل الجهاز الإداري وإكسابه العادات الفضلى في سلوكه وعمله ، وتنمية مهاراته وقدراته ، لا يمكن تحقيقه في أيام أو حتى في أسابيع قليلة ، ومن هنا يتوجب التخطيط العلمي السليم الواعي عند تحديد المدد الزمنية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم وضع البرامج المتناسبة معها وصولاً الى الغاية المبتغاة من التدريب الإداري .

8) لا بد للدول في الوقت الراهن للارتقاء بتدريب الموظفين العموميّن لديها تدريباً جيداً ورفيعاً ، من انشاء معاهد ادارية ومراكز متخصصة لتدريبهم على المهارات القانونية والإدارية والتكنولوجية التي يتطلبها التطور العلمي والعملي المتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي .

9) وأخيراً ، فان قيام الدولة بتخصيص جزء من موازنتها للإنفاق على البرامج التدريبية ، وسعيها نحو الحصول على المساعدات والمنح المالية والعينية الداخلية والخارجية للإنفاق على مثل هذه البرامج ، أصبح من الامور المهمة لرفع كفاءة أجهزتها الإدارية وتحسين أدائها وتقليل الأخطاء التي قد يرتكبها الموظفون خلال ممارستهم للأعمال الموكلة إليهم وصقل شخصيتهم من الناحية التكنولوجية والقانونية والإدارية ومحاكاتها من الناحية الدينية بهدف ايجاد الموظف المثالي الذي يغار على المرفق العام ويسعى إلى سيره بانتظام واطراد لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين .

ثانياً : التوصيات

1) ضرورة اهتمام الأجهزة الإدارية في الدولة بنشر الثقافة التدريبية بين موظفيها وذلك لخلق وتنمية الشعور بالرغبة في تطوير قدراتهم وتنميتها ، فهي السبيل الوحيد للتغلب على تحدياتهم الوظيفية .

2) ضرورة اهتمام الأجهزة الإدارية في الدولة بالتركيز على الأساليب التكنولوجية الحديثة وادواتها وآلاتها في تصميم البرامج التدريبية لمواكبة التطورات ، والاهتمام باستعمالها والاستفادة منها وتطويعها لتصبح وسيلة جذب تساعد على زيادة دافعية ورغبة الموظفين العموميّن في التدريب .

3) ضرورة اهتمام الدولة – سواء تولت العملية التدريبية فيها الأجهزة الإدارية نفسها أو المعاهد والمراكز المتخصصة في تدريب الموظفين العموميّن – بتوفير واعداد المدربين وذلك من خلال إرسال الأشخاص المتميزين وظيفياً للدراسة في المعاهد والمراكز والجامعات المحلية والخارجية والتدرب على الاختصاصات التي قد تحتاجها التطورات العلمية والتكنولوجية التي تشهدها الوقائع العملية للاجهزة الإدارية لنقل هذه الخبرات الى الموظفين المراد تدريبهم ، بالاضافة الى ضرورة تطوير كفاءة المدربين القدامى وإكسابهم ايضاً الخبرات الحديثة باطلاعهم على آخر ما توصل إليه العلم الحديث في كافة المجالات الإدارية والقانونية والعلمية .

4) يجب على المدربين في الأجهزة الإدارية أو في المعاهد والمراكز المتخصصة عند وضعهم للبرامج التدريبية أن تكون هذه البرامج متناسقة من الناحية العملية والنظرية بحيث تحاكي بيئة العمل التي يعمل فيها الموظف العام الخاضع للبرنامج التدريبي ، وبحيث لا يشعر بالفرق بين ما تم التدريب عليه وبين التطبيق العملي له على أرض الواقع .

5) ضرورة اهتمام الأجهزة الإدارية في الدولة بوضع سياسات التحفيز للموظفين العموميّن سواء المادية أو المعنوية لتشجيعهم على الاهتمام والالتحاق بالبرامج التدريبية .

6) ضرورة تركيز الأجهزة الإدارية في الدولة على تبني السياسات والإجراءات التي تهدف الى إشراك الموظفين العموميّن في التخطيط للأنشطة التدريبية كي تلبي هذه الانشطة والدورات احتياجاتهم الوظيفية الحقيقية النظرية منها والعملية .

7) ضرورة الاهتمام من قبل أجهزة الدولة المختصة بالمعاهد والمراكز التدريبية والعمل على دعمها وتطوير أدائها من خلال تزويدها بما تحتاج اليه من الإمكانيات المادية والعينية والبشرية وبما يستجد في مجال التطوير الإداري من نظم ومناهج حديثة ، لغرض تطـــويرها وزيادة فاعليتها ، وبالتالي الرقي بالأداء التدريبي وتحقيق اهدافه .

8) ضرورة نظر الجهات المعنية في الدولة الى التدريب الاداري والوظيفي باعتباره حجر الاساس للارتقاء بالمرافق العامة ودعمها بالكفاءة والفاعلية ، وبالتالي لا بد من حسن اختيار وترشيح الموظفين المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية الحقيقية وانتقاء من هم بحاجة الى التدريب الفعلي لتحقيق اهداف العمل الوظيفي وغايات الوظيفة العامة .

9) واخيراً ، لا بد من التركيز على ضرورة توفير المصادر المادية والعينية لدعم التدريب الاداري في نطاق الوظيفة العامة ، إذ بدون هذه المصادر سيظل هذا التدريب ضعيفاً ومفتقراً الى الاستمرارية ، مما يؤثر على كفاءة النشاط الاداري في اطاره العام .

اننا نأمل في هذه الخاتمة الوجيزة من الجهات المختصة في المملكة الأردنية الهاشمية على وجه الخصوص ، ومن الدول المهتمة بالتدريب الإداري والتي تحدد سياسات الوظيفة العامة وتمتلك إصدار القرارات النهائية الكبرى لضبط كفاءة الأجهزة الإدارية وتنظيمها ، ورعاية شؤون الموظف العام والوظيفة العامة ، أن تأخذ بعين الاعتبار والاهتمام والرعاية – وبقدر الامكان – الدراسات والأبحاث الإدارية النظرية والتطبيقية التي يضعها اصحاب الخبرة والاختصاص أياً كانت مواقعهم ، ما دامت هذه الدراسات والأبحاث تتضمن بعض الجوانب الخيرة والمفيدة لها ، وما دامت في حاجة ماسة إلى إخراجها من العالم النظري الشفاف ، إلى العالم التنفيذي والواقعي والعملي الحافل بالتطورات والمعجزات .

وبعد ، فاننا ننهي هذه الرسالة العملية بكل الأمل في أن تكون قد أضافت ولو شيئاً متواضعاً للعلم والمعرفة ، فإن أصبنا في بعض موضوعاتها ، فهذا فضل من الله وليس فضلاً منا ، وإن أخطأنا ، فإننا ندعو المولى القدير أن يوفقنا دائماً لنصحح معارفنا ، ونقوم أفكارنا ، ونستلهم الحقائق العلمية ، بعقل متفتح ونفس صبور ، لنصل بإذنه تعالى الى الحق والصواب في خضم البحر العلمي الهادر العريض .

قائمةالمراجع

أولاً :قائمة المراجع العامة

1) الختاتنة ، سامي محسن (2011) ، **علم النفس الإداري** ، (ط1) ، عمان ، الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .

2) الذنيبات ، محمد جمال مطلق (2003) ، **الوجيز في القانون الإداري : ماهية القانون الإداري** ، عمان ، الاردن : الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

3) الظاهر ، خالد خليل (1998) ، **القانون الإداري ، دراسة مقارنة** ، ك1 ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .

4) العبادي ، محمد وليد (2004) ، **الوجيز في شرح القضاء الإداري : دراسة قضائية تحليلية مقارنة** ، (ط1) ، المفرق ، الأردن : دار المسار للنشر والتوزيع .

5) عبد الهادي ، بشار (1982) ، **التفويض في الاختصاص : دراسة مقارنة** ، عمان ، الاردن : دار الفرقان للنشر والتوزيع .

6) كنعان ، نواف (2005) ، **القانون الإداري : الوظيفة العامة ، القرارات الإدارية ، العقودالإدارية ، الأموال العامة** ، (ط1) ، ك2 ، ، عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانياً :<u>قائمة المراجع الخاصة</u>

1) الحلبي ، حسن (1993) ، **تدريب الموظف** ، (ط 1) ،بيروت ، لبنان : منشورات عويدات .

2) الحلبي ، حسن (1976) ، **معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي** ، (ط1)، بيروت ، لبنان : مكتبة معهد الأنماء العربي .

3) الحلو ، ماجد (2004) ، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية** ، مصر ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر .

4) الدوري ، حسين (1985) ، **إعداد وتدريب القوى البشرية** ، بغداد : المكتبة الوطنية .

5) السلمي ، علـــي (1970) ، **التدريب الإداري** ، جامعة الدول العربية : مطبعة المعرفة للنشر والتوزيع .

6) الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (2009) ، **التدريب الإداري : المدربون والمتدربون واساليب التدريب** ، عمان ، الاردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .

7) الطعاني ، حسن أحمد (2007) ، **التدريب الإداري المعاصر** ، عمان ، الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

8) الطماوي ، سليمان (1969) ، **مبادئ الإدارة العامة** ، (ط4) ، القاهرة : دار الفكر العربي .

9) العبودي ، محسن (1999) ، **الإدارة العامــة** ، القاهرة ، مصر : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .

10) باورز ، بوب (2004) ، **المدرب المتميز : فن إيصال الرسالة التدريبية،** ترجمة د. سعد بن هادي القحطاني ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

11) برعي ، محمد جمال (1972) ، **التدريب والتنمية** ، القاهرة : عالم الكتاب .

12) برعي ، محمد جمال (1970) ، **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية** ، (ط1) ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع .

13) برهان ، محمد نور (1984) ، **استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة** ، جامعة الدول العربية : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

14) بطارسة ، سليمان سليم (1997) ، **نظام الوظيفة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية :** النظرية والتطبيق ، (ط1) ، عمان ، الأردن : مكتبة الجامعة الأردنية .

15) تريسي ، وليم ، ترجمة الجبالي ، سعد (2004) ، **تصميم نظم التدريب والتطوير** ، المملكة العربية السعودية : مركز البحوث في معهد الإدارة العامة.

16) جمال الدين ، سامي (2006) ، **الإدارة العامة : التعريف بالإدارة العامة – التخطيط والتنظيم الإداري – القيادة الإدارية** ، (ط1) ، الاسكندرية ، مصر : دار المعارف للنشر والتوزيع .

17) حربي ، و قريطم ، محمد أنور (1962) ، **الأسس العامة للتدريب** ، مصر : دار المعارف .

18) حسنين ، حسن محمد (2002) ، **المدرب الفعال : ألف فكرة وفكرة** ، (ط2) ، القاهرة : مركز المجدلاوي للنشر والتوزيع .

19) حسنين ، حسين محمد (1995) **طرق التدريب** ، (ط 1) ، عمان ، الاردن : مطبعة القدس ومكتبتها .

20) خليفات ، عصام عطاالله حسين (2010) ، **تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية** ، (ط1) ، عمان ، الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

21) درويش ، عبدالكريم (1972) ، **أصول الادارة العامة** ، (ط2) ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية للنشر والتوزيع .

22) رضا أكرم (2002) ، **برنامج تدريب المدربين : كيف تكون مدرباً مؤثراً** ، مصر : دار التوزيع والنشر الإسلامية .

23) صالح ، محمود (1995) ، **شرح قانون نظام العاملين المدنين بالدولة**، (ط1) ، الإسكندرية ، مصر : دارالمعارف للنشر والتوزيع .

24) طلبه ، عبدالله (1983) ، **الادارة العامة** ، دمشق : جامعة دمشق المطبعة الجديدة .

25) عبد اللطيف موسى ، محمود (2006) ، **الدافعية للتدريب الإداري : في ضوء التحديات العالمية** والمحلية ، (ط1)، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع .

26) عبد الهادي ، بشار (1983) ، **دراسات وابحاث في الادارة العامة والقانون الإداري** ، (ط1) ، عمان ، الاردن : دران الفرقان للنشر والتوزيع.

27) عبدالوهاب ، محمد (1998) ، **اصول الادارة العامة** ، الاسكندرية ، مصر : دار المطبوعات الجامعية .

28) عبد الوهاب ، علي محمد (1981) ، **التدريب والتطوير : مدخل علمي لفاعلية الافراد والمنظمات** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة.

29) غوشه ، زكي راتب(1987) ، **إدارة شؤون الموظفين : بحوث ودراسات متخصصة** ، (ط1) ، عمان ، الاردن : مطبعة التوفيق .

30) موسى ، غانم فنجان (1980) ، **التدريب وتطوير الكفاءات الإنتاجية للقـــوى العاملـــة** ، بغداد : مطبعة مؤسسة الثقافة العالمية .

31) ياغي ، محمد عبدالفتاح (2003) ،**التدريب الإداري : بين النظرية والتطبيق** ، (ط2) ، عمان ، الاردن : مركز أحمد ياسين الفني .

32) ياغي ، محمد عبدالفتاح (1981) ، **مبادئ في الادارة العامة** ، عمان ، الاردن : مكتبة المحتسب للنشر والتوزيع .

ثالثاً :الرسائل الجامعية

1) إرحيم ، سوسن إبراهيم (2002) . **واقع التدريب الاداري في الاردن في القطاعين العام والخاص – دراسة ميدانية** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك : إربد ، الاردن .

2) العمايرة ، حامد حمد خميس (2006) .**أثر تعيين الموظفين العموميين في تحقيق التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية** ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.

3) المصري ، منتصر عبد الله حامد (2005) .**تعيين الموظفين العموميين** ، اطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية : عمان ، الأردن.

4) المطيري ، حمد بن سلطان عادي (2002) . **معوقات التدريب الاداري للقيادات العسكرية : دراسة مسحية لمديري الادارات والاقسام في القوات البرية الملكية السعودية** ، رسالة ماجستير (منشورة) ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

5) عزالدين ، عبده (2001–2002) . **عملية تدريب الموظف العام في الجزائر**، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، الجزائر.

رابعاً :<u>الأبحاث المحكمة والمقالات</u>

- عبدالهادي ، بشارجميل (1995) . **الجوانب القانونية والعملية التي تحيط بالقسم القانوني الذي يؤديه الموظف العام عند تعيينه في الوظيفة العامة : دراسة تحليلية مع التركيز على المملكة الاردنية الهاشمية** ، مجلة دراسات العلوم الانسانية ، العدد الرابع، لسنة 1995، منشور في الصفحات 1541 إلى 1611 .

خامساً :<u>القوانين والأنظمة</u>

1) الدستورالأردني الصادرسنة 1952 .

2) قانون الجامعات الاردنية الرسمية رقم (42) لسنة 2001 .

3) قانون الجامعات الاردنية رقم (20) لسنة 2009 .

4) قانون معهد الإدارة العامة الأردني رقم (2) لسنة (1968) .

5) قانون معهد الادارة العامة الاردني رقم (12) لسنة 1980 .

6) قانون المؤقت لمعهد الادارة العامة الاردني رقم (31) لسنة 1985 .

7) قانون إلغاء قانون معهد الادارة العامة رقم (57) لسنة (2001) .

8) قانون معهد التنمية الادارية القطري رقم (6) لعام 1997 .

9) نظام معهد الادارة العامة رقم (79) لسنة 2001 .

10) نظام معهد الادارة العامة رقم (72) لسنة (2012) .

11) نظام معهد الادارة العامة السعودي الصادر بموجب المرسوم رقم (93) لسنة 1960 .

12) نظام معهد الادارة العامة السعودي الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (201) لسنة 2005 .

13) نظام المعهد العربي للعلوم الإدارية الصادر سنة (1970) م .

14) نظام المعهد القومي للتنمية الإدارية لعام 1971م .

15) نظام معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية لعام (1961)م .

16) نظام المعهد الوطني للإدارة والإنماء اللبناني لعام (1960) م وتعديلاته .

17) نظام الموظفين في الجامعة الاردنية رقم (52) لسنة 2003 .

18) نظام الخدمة المدنية الاردني المعدل رقم (30) لسنة 2007 وتعديلاته حتى تاريخ 2012/7/1.

19) نظام الهيئة التدريسية في الجامعة الاردنية رقم (106) لسنة 2007 .

سادساً :<u>المجلات والتقارير والخطط</u>

1) درة، عبد الباري، **المجلة العربية للإدارة** ، العدد الثالث ،المجلد الرابع ، السنة الرابعة ، ذوالحجة 1400 هـ، تشرين أول – اكتوبر 1980م ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان،الأردن.

2) كاران، برهة، **االمجلة العربية للإدارة** ، العدد الثاني ، المجلد السادس ، السنة السادسة ، رمضان 1402هـ ، حزيران 1982م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، الأردن .

3) ياغي، محمد عبد الفتاح، **المجلة العربية للإدارة** ، العدد الأول ، المجلد السابع ، السنة السابعة ، جمادي الآخرة 1403 ، آذار 1983م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .

4) برهان، محمد نور، **المجلة العربية للإدارة** ، العددان الثالث والرابع ، المجلد الثامن، السنة الثامنة ، صيف وخريف 1984م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .

5) المعهد الوطني للتدريب، 2011م ، **التقرير السنوي**، عمان، الاردن .

6) الخطة التدريبية، 2012م ، **التقرير السنوي**، عمان، الاردن .

7) معهد الادارة العامة، 2013م ، **التقرير السنوي**، عمان، الاردن.

8) معهد الادارة العامة، 2013م ، **الخطة التدريبية** ، عمان، الاردن.

سابعاً :<u>المراجع الأجنبية :</u>

1- Barber . P (Michael) , **Public administration** , The english language book society and Macdonald and Evans LTD . First edition , London .

2- Besch .S (Dale) 1980 , **Personnel _ The management of people at work** , New York , Macmillan Publishing CO INC .

3- Davis . C (Kenneth) , **Handbook on Administrative Law** , Handbook series . West publishing CO . St . Paul , first edition .

4- Franklin . H (William) 1982 , **Six critical Issues for the eighties** , **administrative management** , Vol . XLlll , No .1 .

5- Kinan (Keet) 1996, **The management guide to understanding behavior** , ravette book , London .

PUBLIC EMPLOYEES TRAINING - PROBLEMS AND SOLVING (COMPARATIVE STUDY)

By

Majed Ahmed Saleh Al-Adwan

Supervisor

Dr. Bashar Jamil Abdul Hadi

ABSTRACT

The idea of this study has come from the importance of training role in developing both public employee and Public management system, as lack of such a process will cause stagnation of administrative and job skills of both of them.

Ipreferred the subject of training of public officers -especially in Jordan- as it aims to demonstrate the legal frame of public office's duties and responsibilities, and in order to keep its work legitimate and lawful, to avoid challenge of legitimacy on both levels: chain of command and courts, which will save administrative and judicial follow-up efforts, besides maintain good reputation of the state administrative body, that will enhances self confidence, public trust and reduce judicial disputes.

This subject has been chosen as well, to clarify the mechanism of training of public officer as it is legal conduct which take place based on lawful article text in most legal systems, in order to explain- by the researcher- legal, administrative and

applicable aspects concerning this topic in order to adopt it, define personnel that it includes, timetable and specific budgets.

This study has rely on descriptive, analytic and comparative curricula, through compared study between Jordan and other chosen Arab countries.

Either it is being conducted by Public Administration or specialized centers, Training of public officers faces theoretical, practical and financial impediments.

Theoretical impediments are embodied in finding out specialized in scientific planning suitable for Administration's purposes of training programs and set up proper feed-back and results' evaluation.

Practical impediments lay in finding modern training methods that meet the technical nature's needs of administration in both skills and qualifications, which shall represent theory and practice balanced in training in an effective manner.

Whilst finding suitable financial resources and proper spending styles represent the financial impediments, as training programs are costly, although it occupies a significant part of modern state administration's budget.

Topics of this latest study has been introduced in a systematic frame includes various ideas, perspectives and suitable solutions in different parts. Hopefully this study may participate in achieving its desirable purposes.